

658. 1511
AB4
2 a

ANALISIS KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR SEBELUM DAN SESUDAH PENGAPLIKASIAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT

(studi kasus pada perusahaan yang terdaftar di BEJ tahun 1993 s/d 2000)



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :
DJAMAL ABUBAKAR
NIM. C4A001031**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

UPT-PUSTAK-UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN
MANUFAKTUR SEBELUM DAN SESUDAH
PENGAPLIKASIAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT**
(dtudi kasus pada perusahaan yang terdaftar di BEJ tahun 1993 s/d 2000)

yang disusun oleh Djamal Abubakar, C4A001031
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 18 Maret 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Pembimbing Anggota

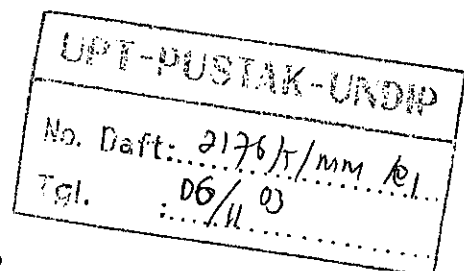


Drs. Zulaikha, Msi, Akt

Semarang 18 Maret 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan Usulan Penelitian	ii
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar.....	viii
 I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.1.1 Pengaplikasian <i>Total Quality Management</i> (TQM) di Indonesia.....	2
1.1.2 Pertentangan Pendapat tentang Pengaplikasian TQM.....	4
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan Kegunaanya.....	7
 II TELAAH PUSTAKA.....	 8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.3 Definisi <i>Total Quality Management</i>	10
2.1.4 Aplikasi Konsep Kualitas Berdasarkan Pandangan Tradisional dan Modern.. ..	 14
2.2 Sistem Manajemen Kualitas ISO 9000.....	20

2.2.1 Langkah-langkah Mendapatkan Sertifikat ISO 9000.....	24
2.3 Hubungan antara Sistem Manajemen Kualitas ISO 9000 dan TQM	28
2.4 Hubungan TQM dan Kinerja Perusahaan.....	40
2.5 Kinerja Perusahaan.....	41
2.6 Penelitian-Penelitian Terdahulu.....	42
2.7 Kontribusi terhadap Penelitian-Penelitian Terdahulu.....	45
2.8 Kerangka Pimikiran Teoritik.....	47
2.9 Hipotesis	48
III METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	50
3.2.1 Populasi.....	50
3.2.2 Teknik Pengambilan Sampel.....	50
3.3 Definisi Variabel dan Pengukuran.....	52
3.3.1 Pertumbuhan Penjualan.....	52
3.3.2 Efisiensi Biaya (Cost per Sales).....	52
3.3.3 Operating Income per Assets.....	53
3.4 Teknis Analisis.....	53
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Gambaran Umum Sampel.....	55

4.2 Pilihan Periode Waktu Analisis.....	56
4.3 Deskripsi Hasil Penelitian.....	60
4.3.1 Untuk Kelompok Data Berdasarkan Tahun Awal	
Pengaplikasian TQM.....	60
4.3.2 Untuk Data Kelompok Berdasarkan Jenis Industri.....	62
4.3.3 Untuk Data Keseluruhan.....	64
4.4 Pengujian Data.....	59
4.4.1 Pengujian Normalitas Data	60
4.4.2 Uji Hipotesis.....	60
4.4.2.1 Untuk Kelompok Data Berdasarkan Tahun Awal	
Pengaplikasian TQM.....	60
4.4.2.2 Untuk Data Kelompok Berdasarkan Jenis Industri.....	62
4.4.2.3 Untuk Data Keseluruhan.....	64
V. SIMPULAN DAN IMPILKASI KEBIJAKAN.....	73
5.1 Simpulan.....	73
5.2 Implikasi Kebijakan.....	74
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	75
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	76
IV DAFTAR PUSTAKA.....	78
Lampiran-lampiran	

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 2.1 Perbandingan TQM dan ISO 9000.....	33
Tabel 2.2 Penelitian-Penelitian Terdahulu.....	46
Tabel 4.1 Daftar perusahaan, Jenis dan Tahun Perolehan Sertifikat ISO.....	57
Tabel 4.2 Daftar Perusahaan Penerima Sertifikat ISO 9000 Berdasarkan Tahun Perolehan.....	58
Tabel 4.3 Persentase untuk Masing-Masing Sektor Industri.....	59
Tabel 4.4 Rata-Rata Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah TQM untuk Pengelompokan Data Berdasarkan Tahun Awal Pengaplikasian TQM.....	61
Tabel 4.5 Rata-Rata Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah TQM untuk Pengelompokan Data Berdasarkan Jenis Industri.....	63
Tabel 4.6 Rata-Rata Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah TQM untuk Data Keseluruhan.....	64

Tabel 4.7 Hasil Uji Beda dan Mean Sebelum dan Sesudah TQM Selama Tiga Tahun Untuk Kelompok Data Berdasarkan Tahun Awal Pengaplikasian TQM.....	66
Tabel 4.8 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Sebelum dan Sesudah TQM Untuk Kelompok Data Berdasarkan Tahun Awal Pengaplikasian TQM.....	67
Tabel 4.9 Hasil Uji Beda dan Mean Sebelum dan Sesudah TQM Selama Tiga Tahun Untuk Kelompokan Data Berdasarkan Jenis Industri.....	68
Tabel 4.10 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Sebelum dan Sesudah TQM Untuk Kelompok Data Berdasarkan Jenis Industri.....	69
Tabel 4.11 Hasil Uji Beda dan Mean Sebelum dan Sesudah TQM Selama Tiga Tahun Untuk Data Keseluruhan.....	70

Daftar Gambar

Halaman

Gambar 2.3.1 Konsep *Total Quality Management* (TQM).....32

Gambar 2.7.1 Kerangka Pemikiran Teoritik.....47

Daftar Lampiran

Lampiran A : Daftar Nama Perusahaan dan Kinerja Keuangan

Lampiran B : Hasil Uji Normalitas Data.

Lampiran C : Hasil Uji-t Beda Dua Rata-Rata

ABSTRACT

The existence of hesitation success in TQM Implementation in Indonesian's Firm, Their opinion was that Successfully implement TQM in Indonesian's Firm was very difficult because of many constraints i.e. Lack of management commitment, and Weak Human Resource, etc. And the conflict of opinion to TQM implementation, several researchers said that many TQM Programs had not been effective, some at the Baldrige award winners that had suffered financial setbacks, lay offs, and even bankruptcies. Proponents of TQM have reacted to it's negative opinions and have revisited the theory of TQM to reiterate what it is, why there is nothing wrong with the theory of TQM, and what organization need to do to successfully implement TQM (Hendricks & Singhal, 1997).

This exploratory study of 34 firms in various industries provides a comparison of performance results for effective implementation and non implementation of total quality management programs firms, that have been gone public or Bursa Efek Jakarta registered. The ISO 9000 registered firms are used a proxy for the effective implementation of TQM programs, with assumption that ISO 9000 covers more than 50 percent of the scope of TQM criteria. This research used t-test paired two samples for mean for data analysis. Results show that sales growth and profitability significantly deteriorate, respectively in + 1 and + 2 years. There are two main factors that influence those results, i.e. 1. Lack of observation period, and 2. There was economic crisis in the observation period.

ABSTRAKSI

Ada keragu-raguan tentang keberhasilan Perusahaan di Indonesia mengaplikasikan TQM, mereka berpendapat bahwa pengaplikasian TQM di Indonesia sulit untuk berhasil karena banyak kendala, yaitu kurangnya komitmen dari manajemen, lemahnya sumber daya manusia dll. Dan ada pertentangan pendapat pada pengaplikasian *Total Quality Management* (TQM) beberapa peneliti menyatakan bahwa program *Total Quality Management* (TQM) belum efektif, beberapa pemenang *Buldrige award* mengalami kemerosotan keuangan, pemutusan hubungan kerja (lay off), dan bahkan kebangkrutan. Para pendukung *Total Quality Management* (TQM) telah bereaksi pada pendapat negatif tersebut dan telah meninjau kembali teori *Total Quality Management* (TQM) untuk mengulangi teori ini, dan mengatakan "mengapa tidak ada yang salah dengan teori *Total Quality Management* (TQM)", dan menyarankan apa yang organisasi-organisasi perlu lakukan untuk mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) dengan sukses.

Penelitian ini membandingkan beberapa kinerja keuangan sebelum dan sesudah pengaplikasian *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta. Perusahaan-perusahaan yang mengaplikasikan *Total Quality Management* (TQM) diproyeksi perusahaan yang telah mendapatkan sertifikat ISO 9000 dengan asumsi bahwa unsur-unsur yang ada pada ISO 9000 mempunyai bobot 50% lebih bila dibandingkan dengan unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM). Alat yang dipakai pada penelitian ini adalah uji-t beda rata-rata, dan sebelumnya data-data tersebut diuji normalitas. Didapat adanya penurunan kinerja secara signifikan untuk Pertumbuhan Penjualan dan Profitabilitas, masing-masing pada pengamatan satu tahun dan dua tahun sesudah mengaplikasikan *Total Quality Management* (TQM). Diduga ada dua faktor utama yang mempengaruhi hasil tersebut yaitu, kurangnya periode pengamatan dan pengaruh krisis ekonomi pada kurun waktu pengamatan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam manajemen tradisional, kualitas diberi makna sebagai tingkat kesesuaian produk barang dan jasa yang dihasilkan dengan standar. Standar tersebut ditentukan oleh organisasi sesuai dengan kemampuan sumber daya yang dimilikinya. Dengan demikian produsenlah yang menentukan apakah kualitas suatu produk barang dan jasa yang dihasilkan berkualitas atau tidak berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Dalam model manajemen baru, yaitu *total quality management* (TQM), kualitas diberi makna sebagai tingkat kepuasan konsumen. Dengan demikian konsumenlah yang menentukan apakah suatu produk barang dan jasa berkualitas atau tidak (Arif Budiarto, 1998).

Sementara definisi lain, *total quality management* adalah suatu sistem manajemen yang terfokus pada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan pelanggan pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus turun (Mulyadi, 1998).

Total quality management (TQM) merupakan pendekatan baru dalam menjalankan bisnis yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui peningkatan kualitas secara berkelanjutan atas mutu produk barang dan jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi tersebut. TQM sendiri memiliki beberapa unsur pokok yaitu berfokus kepada konsumen (*intern* maupun *ekstern*), obsesi

terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Arif Budiarto, 1998).

Ramsey & Robert (M. Syafruddin, 1997) mendefinisikan *total quality management* (TQM) adalah suatu dimensi baru dalam berpikir tentang kualitas dengan sangat menekankan kepentingan konsumen. TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan satu bidang atau program terpisah), dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horisontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan, dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan konsumen.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengaplikasian TQM akan meningkatkan kinerja perusahaan, seperti dapat menghasilkan produk (barang/jasa) yang mutunya lebih baik, harganya lebih murah, meningkatkan kepuasan pelanggan dan lain-lainnya.

1.1.1 Pengaplikasian *Total Quality Management* (TQM) di Indonesia

Di Indonesia, istilah *total quality management* (TQM) mulai populer sekitar awal 1990-an. Perusahaan-perusahaan besar kala itu mulai mencoba menerapkan konsep manajemen ini. Faktor pendorongnya tak lain, persaingan bisnis dunia yang menomorsatukan mutu sebagai senjata utamanya. Namun tak mudah menerapkan TQM di perusahaan.

Pengaplikasian *total quality management* (TQM) di Indonesia menurut beberapa pihak masih banyak kendala, diantaranya adalah :

- Hasil survei PQM *Consultants*, terungkap enam hambatan utama mencapai tujuan TQM di Indonesia (Usahawan,1995),yaitu :
 1. Kurangnya komitmen dari pimpinan puncak
 2. Kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM
 3. Kurangnya prioritas dalam menerapkan TQM
 4. Kurangnya dukungan manajemen level menengah
 5. Budaya perusahaan tidak mendukung TQM
 6. Kurang menciptakan standar-standar
- Kendala pengaplikasian TQM di banyak perusahaan di Indonesia adalah lemahnya komitmen dan sumber daya manusia yang ada (Kresnohadi A.,1995).
- Walaupun Indonesia merupakan salah satu negara yang komit terhadap pelaksanaan liberalisasi perdagangan internasional yang menuntut diterapkannya model manajemen baru (TQM), namun dapat dipastikan paling tidak sepuluh tahun kemudian, TQM belum pernah muncul di lingkungan bisnis di Indonesia (M. Syafruddin, 1997).

Dari pendapat-pendapat diatas, menunjukkan adanya keraguan keberhasilan pelaksanaan *total quality management* (TQM) di Indonesia.

1.1.2 Pertentangan Pendapat tentang Pengaplikasian TQM

Para pemimpin perusahaan meyakini bahwa TQM dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam pasar global yang menekankan kualitas produk dan pelayanan. Sebagai konsekuensi keyakinan ini, berbagai praktik terkait dengan TQM, seperti *benchmarking*, orientasi pelanggan, *teamwork*, dan *continuous improvement*, banyak dikembangkan dan diadopsi. Ketenaran TQM telah merebak di hampir semua tipe organisasi dan telah mempunyai implikasi signifikan pada manajemen organisasi.

Pada saat yang sama, sayangnya, berita tentang kegagalan TQM juga membanjiri dunia bisnis. Suatu survey terhadap 500 eksekutif berbagai perusahaan manufaktur dan jasa di Amerika Serikat, menunjukkan bahwa hanya sepertiga dari mereka yang meyakini bahwa TQM membuat perusahaan mereka menjadi lebih kompetitif (Fandy & Anastasia, 2001).

Berbagai survey lain mengungkapkan bahwa TQM tidak memberikan dampak signifikan, dan gagal baik untuk meningkatkan kualitas maupun menurunkan jumlah produk cacat. Perusahaan konsultan terkenal McKinsey menemukan dua pertiga program TQM terpaksa dihentikan di tengah jalan karena tidak memberikan hasil seperti yang diharapkan (Choi & Behling, 1997). Sebagai reaksi, banyak pakar mencoba untuk menjelaskan fakta yang mengecilkan hati ini, beberapa penulis berpendapat bahwa masalah muncul karena TQM “dijual” secara berlebihan, sehingga memunculkan ekspektasi yang tidak realistis. Para pakar lain yang menekankan bahwa banyak perusahaan sebenarnya menerapkan prinsip manajemen

lain, tetapi diberi label TQM. Mayoritas pakar, bagaimanapun, masih bersikap optimis, dengan memfokuskan pada identifikasi berbagai faktor dan praktik organisasional yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan penerapan TQM.

Studi oleh perusahaan-perusahaan konsultan manajemen yang disampaikan oleh (Hendricks & Singhal, 1997) menjelaskan bahwa banyak program TQM belum efektif, misalnya "*The International Quality Study*", proyek bersama antara Trust and Young, American Quality Foundation 1992, dan Kelly 1992, yang mendiskusikan studi-studi yang dilakukan oleh Arthur D. Little Inc, dan Rath and Strong. Studi-studi tersebut telah menerima publisitas dalam pers bisnis dengan tajuk berita seperti "*The Cost of Quality: Faced with Hard Times, Business Sour on Total Quality Management*", oleh Matthews and Katel, 1992, "*Total Quality Is Termed Only Partial Success*", oleh Fuchsberg 1992a, "*Quality Programs Show Shoddy Results*", oleh Fuchsberg 1992b, dan "*Why Most Quality Efforts Fail*", oleh Schwergold 1992. Terlebih lagi, berita bermunculan mengenai beberapa pemenang *Baldrige Award* yang menderita kemerosotan keuangan, *layoff*, dan bahkan kebangkrutan. Acapkali kesimpulan yang ditarik dari berita dan studi ini adalah bahwa TQM tidak seefektif yang diyakini sebelumnya, TQM mungkin bahkan merusak kinerja perusahaan, dan sedang kehilangan popularitasnya.

Para pendukung TQM seperti King, 1992, Jhonson, 1993, dan Senge, 1993 (Hendricks & Singhal, 1997) telah bereaksi pada publisitas negatif dengan kritik berlandaskan sedikit kisah sukses TQM yang dipublisitas dengan baik, dan menggunakan hal ini untuk menunjukkan bahwa TQM berjalan dengan semestinya.

Pendukung lain telah meninjau kembali teori TQM dan mengatakan bahwa tidak ada yang salah dengan teori TQM, dan apa yang organisasi-organisasi perlu lakukan untuk mengimplementasikan TQM dengan sukses. Pendukung lainnya, Haim, 1993, telah mengindikasikan bahwa tingkat penetapan TQM menaik bukan menurun, menandakan bahwa TQM berjalan dengan baik.

Mengejutkan bahwa klaim dan klaim balik tentang apakah program TQM telah memberi hasil dalam artian finansial kurang didukung bukti objektif dan empiris yang kuat. Misalnya, publisitas *International Quality Study* tidak memberikan data statistik mengenai program TQM, namun dilaporkan bahwa perusahaan-perusahaan bisa menghamburkan berjuta-juta dollar untuk strategi TQM yang tidak meningkatkan kinerja dan mungkin bahkan mengganggu kinerja. Dalam pada itu, terdapat studi-studi yang mengungkapkan bahwa TQM meningkatkan kinerja operasi namun, dengan sedikit pengecualian, mereka tak disokong bukti statistik. Keberhasilan dan kegagalan program TQM harus dinilai dengan hasil-hasil dari bukti empiris yang benar. Studi yang menggunakan metode statistik telah membuktikan secara empiris bahwa pengaplikasian *total quality management* (TQM) yang efektif meningkatkan kinerja perusahaan, yang mencakup profitabilitas, revenue dan biaya (Hendricks & Singhal, 1997).

Meskipun implementasi TQM “menjanjikan” banyak manfaat, pada kenyataannya TQM bukanlah obat mujarab (*panacea*) yang bisa bekerja secara instan. TQM menuntut komitmen dan perubahan – perubahan total (sesuai dengan namanya *total quality management*) atas visi dan praktik bisnis dan manajerial yang selama ini

dijalankan. Kegagalan penerapan TQM sering diakibatkan oleh kurangnya apresiasi terhadap kompleksitas berbagai perubahan yang terlibat atau pemahaman misi, tujuan, dan sasaran organisasi (Choi & Behling, 1997).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan *research gap* diatas maka masalah penelitian yang akan dikaji adalah :

Apakah pengaplikasian *total quality management* (TQM) di Indonesia akan memperbaiki kinerja keuangan perusahaan ?

1.3 Tujuan dan Kegunaanya

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis :
Mengenai pengaruh pengaplikasian *total quality management* (TQM) terhadap perbaikan kinerja keuangan perusahaan di Indonesia.

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

- Membuktikan secara empiris apakah pengaplikasian *total quality management* (TQM) meningkatkan kinerja perusahaan dan akan menjadi masukan bagi para akademisi untuk meneliti lebih jauh tentang sistem *total quality management* dari sudut pandang yang berbeda.
- Memberikan masukan pada perusahaan-perusahaan sehingga mereka dapat lebih meningkatkan perhatian pada pelaksanaan TQM di perusahaannya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Dalam beberapa dekade terakhir banyak berkembang konsep, pendekatan, dan strategi yang dimaksudkan untuk merespon perubahan – perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis. Setelah diamati, ternyata kebanyakan konsep, pendekatan, dan strategi manajerial yang menjadi terkenal menggunakan dua macam pola penamaan. Pola pertama menggunakan nama yang berakhiran “*ing*”, misalnya *reengineering*, *downsizing*, *restructuring*, *rightsizing*, *delayering*, *reinventing*, *benchmarking* dan lain – lain. Sedangkan dalam pola kedua, namanya disingkat dengan tiga huruf misalnya TQM (*Total Quality Management*), BPR (*Business Process Reengineering*), ABC/ABM (*Activity-Based Costing/Activitiny Based Management*), JIT (*Just In Time*), FCR (*Fast Cycle Response*), SCM (*Strategic Cost Management*), QFD (*Quality Function Deployment*) dan sebagainya.

Seiring dengan dinamika penelitian yang dikembangkan secara terus – menerus, daftar konsep dan strategi di atas bisa diperpanjang, dan mungkin akan terus bermunculan yang baru. Ada satu hal yang patut dicatat, yakni bahwa respon terhadap setiap konsep berbeda – beda. Hanya sedikit konsep (terutama yang orisinal) yang benar – benar mendapat perhatian banyak kalangan dan terbukti merupakan pendekatan yang “ampuh” untuk mengatasi berbagai persoalan manajerial. Kebanyakan konsep hanya menarik perhatian pada saat kemunculannya saja, tetapi

tak lama kemudian ditinggalkan. Tidak sedikit diantaranya hanya sekedar kemasan ulang (*modifikasi minor*) dari serangkaian mode manajemen yang sebelumnya gagal atau yang sudah ditinggalkan. Akibatnya, konsep tersebut juga tak bisa bertahan lama.

Seperti telah disebut di atas, satu diantaranya sedikit konsep yang berhasil menarik perhatian para akademisi dan praktisi di berbagai belahan dunia (termasuk Indonesia) dalam dua dekade terakhir adalah TQM. Ditinjau dari asal usulnya dan alur perkembangannya, ada empat perbedaan pokok antara TQM dengan konsep / metode manajemen lainnya yang berkembang setelah Perang Dunia II (Grant, 1994). Perbedaan pertama terkait dengan asal intelektualnya. Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu – ilmu sosial. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian besar teknik – teknik manajemen keuangan (misalnya analisis *discounted cash flow* dan penilaian sekuritas) ; ilmu psikologi mendasari teknik pemasaran dan *decision support system* ; dan sosiologi memberikan dasar konseptual bagi desain organisasi. Sementara itu, dasar teoritis TQM adalah statistika. Inti TQM adalah Pengendalian Proses Statistik (*SPC/Statistical Process Control*) yang didasarkan pada sampling dan analisis varians.

Perbedaan kedua adalah sumber inovasinya. Bila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka sebagian besar inovasi TQM disumbangkan oleh para insinyur teknik industri dan fisikawan yang bekerja di sektor industri dan pemerintah.

Selanjutnya, perbedaan ketiga terletak pada asal negara kelahirannya. Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat (AS) dan kemudian tersebar ke seluruh dunia. Sebaliknya, TQM semula berasal dari AS, kemudian dikembangkan secara lebih intensif di Jepang, baru kemudian berkembang ke Amerika Utara dan Eropa. Jadi, TQM mengintegrasikan keterampilan teknis dan analisis dari AS, keahlian implementasi dan pengorganisasian dari Jepang, serta tradisi keahlian dan integritas dari Eropa dan Asia.

Sedangkan perbedaan keempat adalah pada proses deseminasi atau penyebarannya. Penyebaran sebagian besar konsep manajemen bersifat hirarkis dan *top-down*. Biasanya yang mempelopori adalah perusahaan – perusahaan raksasa seperti General Electric, IBM, dan General Motors. Sementara gerakan perbaikan kualitas merupakan proses yang bersifat *bottom-up*, yang dipelopori perusahaan – perusahaan kecil. Dalam implementasi TQM, penggerak utamanya tidak selalu CEO, tetapi kerap kali malah manajer departemen atau manajer divisi.

Sesungguhnya, meskipun terdapat berbagai perbedaan, filosofi TQM tidak berdiri sendiri, tetapi memiliki keterkaitan yang erat dengan banyak filosofi lainnya.

2.1.1 Definisi *Total Quality Management*

ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) (Vincent G. ,2002) mendefinisikan Manajemen Kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan – tujuan dan tanggung

jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat – alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*) dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Tanggung jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak (*top management*), dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

Departemen Pertahanan Amerika Serikat (*The U.S Department of Defense*) mendefinisikan *total quality management* (TQM) sebagai filosofi dan sekumpulan petunjuk prinsip – prinsip yang menjadi landasan untuk perbaikan terus – menerus dari suatu organisasi. *Total quality management* adalah penerapan metode – metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas material dan pelayanan yang dipasok pada suatu organisasi, semua proses dalam organisasi, dan memenuhi derajat kebutuhan pelanggan baik pada saat sekarang maupun dimasa yang akan datang. *Total quality management* mengintegrasikan teknik – teknik manajemen fundamental, usaha – usaha perbaikan yang ada dan alat – alat teknikal dibawah suatu disiplin pendekatan yang berfokus pada perbaikan terus menerus (Vincent G. ,2002).

J. M. Juran (Vincent G. ,2002) memberikan definisi tentang Manajemen Kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik:

- Kualitas menjadi kegiatan dari setiap agenda manajemen atas.
- Sasaran kualitas dimasukkan dalam rencana bisnis.

- Jangkauan sasaran diturunkan dari *benchmarking* : fokus adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi ; disana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan.
- Sasaran disebarkan ke tingkat yang mengambil tindakan.
- Pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat.
- Pengukuran ditetapkan seluruhnya.
- Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran.
- Penghargaan diberikan untuk yang berkinerja terbaik.
- Sistem imbalan (*reward system*) diperbaiki.

J. M. Juran (1986) sangat terkenal dengan konsep trilogi kualitas, yaitu : perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*) dan perbaikan atau peningkatan kualitas (*quality improvement*).

Sementara itu Shin et al. (1998) menyampaikan pelajaran-pelajaran untuk pelaksanaan TQM agar berhasil dengan baik, diantaranya adalah :

1. Mengetahui diri sendiri atas semua hal, hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk mengerti jelas apakah TQM benar-benar alat untuk mereka sebelum mereka mulai sebuah perjalanan TQM.
2. Menciptakan budaya yang kondusif untuk mendukung pengaplikasian TQM.
3. Pengaplikasian TQM sebaiknya dengan jelas bersekutu dengan prioritas strategi perusahaan, lingkungan persaingan dan tujuan perusahaan.

Perusahaan yang gagal menemui perbaikan dalam kualitas dan keuntungan yang signifikan setelah mengaplikasikan TQM menunjukkan sepuluh sifat-sifat yang lazim (Tatikonda, 1996) yaitu :

1. Kurangnya Visi.
2. Kurang fokus pada pelanggan.
3. Kurangnya komitmen dari manajemen.
4. Pelatihan tanpa tujuan.
5. Kurangnya analisa biaya dan analisa benefit.
6. Kurangnya perhatian pada struktur organisasi.
7. Birokrasi diciptakan oleh TQM, sering usaha TQM didelegasikan raja kualitas, yang mana pada gilirannya menciptakan kerajaan kualitas.
8. Kurangnya pengukuran-pengukuran atau pengukuran yang salah tentang indikator atau bukan indikator kinerja perbaikan kualitas.
9. Kurangnya hadiah dan penghargaan pada team yang berkinerja baik dan secara riil membantu menciptakan perbaikan kualitas.
10. Sistem akuntansi yang usang.

Ada tujuh faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan pelaksanaan *total quality management* (Motwani, 2001), tujuh faktor tersebut adalah :

1. Komitmen dari *top management*
2. Ukuran kualitas & *benchmarking*
3. Proses manajemen
4. Disain produk

5. Pelatihan dan pemberdayaan karyawan
6. Manajemen kualitas penyalur
7. Keterlibatan dan kepuasan pelanggan

W. E. Deming (Vincent G. ,2002) mengemukakan bahwa proses industri harus dipandang sebagai suatu perbaikan kualitas secara terus – menerus (*continous quality improvement*), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide untuk menghasilkan suatu produk, pengembangan produk, proses produksi, sampai dengan distribusi kepada pelanggan ; seterusnya berdasarkan informasi sebagai umpan balik yang dikumpulkan dari pengguna produk (pelanggan) dikembangkan ide – ide untuk menciptakan produk baru atau meningkatkan kualitas produk lama beserta proses produksi yang ada saat ini.

2.1.2 Aplikasi Konsep Kualitas Berdasarkan Pandangan Tradisional dan Modern.

Secara tradisional, para pembuat produk (*manufacturers*) biasanya melakukan inspeksi terhadap produk setelah produk itu selesai dibuat dengan jalan menyortir produk yang baik dari yang jelek, kemudian mengerjakan ulang bagian – bagian produk yang cacat itu. Dengan demikian pengertian tradisional tentang kualitas konsep hanya berfokus kepada aktivitas inspeksi untuk mencegah lolosnya produk – produk cacat ketangan pelanggan. Kegiatan inspeksi ini dipandang dari perspektif

sistem kualitas modern adalah sia – sia, karena tidak memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas (*quality improvement*).

Pada masa sekarang, pengertian dari konsep kualitas adalah lebih luas dari pada sekadar aktivitas inspeksi. Pengertian modern dari konsep kualitas adalah membangun sistem kualitas modern. Pada dasarnya sistem kualitas modern dapat dicirikan oleh lima katrakteristik (Vincent G. ,2002) yaitu :

Pertama, sistem kualitas modern berorientasi pada pelanggan. Produk – produk didisain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar, kemudian diproduksi dengan cara – cara yang baik dan benar sehingga produk yang dihasilkan memenuhi spesifikasi desain (memiliki derajat konformasi yang tinggi), serta pada akhirnya memberikan layanan purnajual kepada pelanggan. Setiap orang dalam perusahaan akan mengidentifikasi siapa yang menjadi pemasok (*suppliers*) dan pelanggan (*customers*) mereka, serta apa yang mereka butuhkan. Sistem kualitas modern menganut prinsip hubungan pemasok pelanggan. Sebagai contoh, para manajer merupakan pelanggan dari sekretaris mereka, tetapi pada saat yang sama para manajer merupakan pemasok bagi sekretaris mereka. Jika laporan perlu dipersiapkan (produk laporan perlu dibuat), adalah tanggung jawab manajer atau (pemasok) untuk memberikan material-material/bahan – bahan yang baik (berkualitas) kepada sekretarisnya (pelanggan) agar laporan dapat dipersiapkan secara baik dan benar dan selanjutnya dikirim kepada orang lain yang membutuhkan laporan itu (pelanggan lain). Dalam sistem kualitas modern, praktek dari setiap departemen dalam mengoptimumkan aktivitas operasionalnya tanpa mempedulikan kebutuhan dari

departemen lain dalam perusahaan tidak dapat diterima atau tidak dapat dibenarkan. Dalam sistem kualitas modern, setiap orang harus menggunakan konsep berpikir sistem yang secara serius dan benar memperhatikan berlakunya prinsip hubungan pemasok – pelanggan.

Kedua, sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak (*top management*) dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus. Jika tanggung jawab untuk kualitas didelegasikan kepada Departemen Jaminan Kualitas (*Quality Assurance departement*) saja, setiap orang dalam perusahaan akan memiliki persepsi bahwa kualitas bukan merupakan perhatian kunci. Hal ini dapat berdampak bagi psikologis, di mana keterlibatan secara total dan aktif dari orang - orang dalam perusahaan menjadi kurang atau lemah. Dengan demikian, dalam sistem kualitas modern, setiap orang dalam perusahaan harus terlibat aktif melalui usaha atau dukungan dari manajemen puncak terhadap kualitas. Banyak pekerja ingin melakukan pekerjaan dengan baik, ingin menghasilkan produk yang berkualitas, ingin memberikan pelayanan yang berkualitas, dan ingin menjadi bangga terhadap apa yang mereka kerjakan, tetapi “irama” harus ditentukan oleh manajemen sebagai pimpinan dalam perusahaan itu. Jika kualitas tidak termasuk dalam agenda pihak manajemen, keadaan itu tidak akan memberikan motivasi kepada pekerja untuk memberikan usaha dan perhatian kepada kualitas.

Ketiga, sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas. Meskipun kualitas seharusnya merupakan tanggungjawab setiap orang, namun patut pula diketahui bahwa setiap

orang memiliki tanggung jawab yang berbeda, tergantung pada posisi kerjanya dalam perusahaan. Dengan demikian tanggung jawab yang spesifik terhadap kualitas perlu diketahui setiap orang dalam posisi kerjanya. Sebagai misal, orang – orang yang bekerja dalam pengembangan produk (*product development*) bertanggung jawab untuk merancang (mendesain) produk baru yang memenuhi keinginan pelanggan dan secara konsisten memperhatikan aspek ekonomisnya agar dapat diproduksi oleh bagian produksi. Dalam contoh ini, bagian produksi merupakan pelanggan dari bagian pengembangan produk. Begitu juga tanggung jawab bagian pembelian, tidak harus membeli material hanya berdasarkan pada harga material itu saja atau hanya berdasarkan pada waktu penyerahannya saja, tetapi harus mempertimbangkan aspek – aspek kualitas yang lain. Dalam sistem kualitas modern, manajemen puncak harus menunjukkan komitmen melalui kata dan tindakan bahwa kualitas adalah teramat penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. W. Dekker, presiden dan Chairman dari perusahaan Philips, mengatakan “kualitas dari barang dan jasa adalah teramat penting untuk kontinuitas dari perusahaan kami” (Vincent G. ,2002).

Keempat, sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya aktivitasnya yang beroreintasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja. Kualitas melalui inspeksi saja adalah tidak cukup dan hal itu terlalu mahal. Meskipun tetap menjadi persyaratan untuk melakukan beberapa inspeksi singkat atau audit terhadap proyek akhir, tetapi usaha kualitas dari perusahaan seharusnya lebih difokuskan pada tindakan pencegahan sebelum terjadinya kerusakan dengan jalan melaksanakan aktivitas secara baik dan benar pada

waktu pertama kali mulai melaksanakan suatu aktivitas. Dengan melaksanakan prinsip ini, usaha peningkatan akan mampu mengurangi ongkos produksi.

Kelima, sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan “jalan hidup” (*way of life*). Isu – isu tentang kualitas selalu didiskusikan dalam pertemuan manajemen (*management meeting*). Semua karyawan diberikan pelatihan (*training*) tentang konsep – konsep kualitas beserta metodenya. Setiap orang dalam perusahaan secara sukarela berpartisipasi dalam usaha – usaha peningkatan kualitas. Dengan demikian, sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya kultur perusahaan yang melaksanakan proses peningkatan kualitas secara terus menerus.

Pada perusahaan sistem kualitas modern dapat dibagi dalam tiga bagian, yaitu :

1. Kualitas desain.
2. Kecocokan Kualitas
3. Kualitas pemasaran dan pelayanan purna jual.

Kualitas desain pada dasarnya mengacu kepada aktivitas yang menjamin bahwa produk baru, atau produk yang dimodifikasi, didesain sedemikian rupa untuk memenuhi keinginan dan harapan pelanggan serta secara ekonomis layak untuk diproduksi atau dikerjakan. Dengan demikian kualitas desain adalah kualitas yang direncanakan. Kualitas desain itu akan menentukan spesifikasi produk dan merupakan dasar pembuatan keputusan yang berkaitan dengan segmen pasar, spesifikasi penggunaan, serta pelayanan purna jual. Kualitas desain pada umumnya merupakan tanggung jawab dari Bagian Riset dan Pengembangan (R&D), Rekayasa Proses

(*Process Engineering*), Riset Pasar (*Market Research*) dan bagian – bagian yang berkaitan.

Kesesuaian kualitas (kualitas konformansi) mengacu kepada pembuatan produk atau pemberian jasa pelayanan yang memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya pada tahap desain itu. Dengan demikian kesesuaian kualitas menunjukkan tingkat sejauh mana produk yang dibuat memenuhi atau sesuai dengan spesifikasi produk. Pada umumnya Bagian – Bagian Produksi, Perencanaan dan Pengendalian Produksi, Pembelian dan Pengiriman memiliki tanggung jawab utama untuk kesesuaian kualitas itu.

Kualitas pemasaran dan pelayanan purna jual berkaitan dengan tingkat sejauh mana dalam menggunakan produk itu memenuhi ketentuan – ketentuan dasar tentang pemasaran, pemeliharaan dan pelayanan purna jual.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa terdapat keterkaitan pengendalian kualitas diantara bagian atau tahap yang satu dan lainnya, yang dimulai sejak adanya permintaan pasar akan suatu produk tertentu hingga berakhir pada penggunaan produk itu oleh pelanggan. Menurut Organisasi Pengendali Kualitas Eropa (EOQC = *The European Organization for Quality Control*) sistem kualitas modern merupakan suatu sistem aktivitas yang bertujuan memberikan jaminan dan menunjukkan bukti bahwa aktivitas pengendalian kualitas secara total dalam kenyataannya adalah efektif. Sistem kualitas modern meliputi evaluasi secara kontinu tentang kecukupan dan efektifitas dari program pengendalian kualitas terpadu (*total quality control*) dengan memberikan tindakan korektif apabila diperlukan. Untuk produk tertentu yang

bersifat spesifik, program pengendalian kualitas terpadu meliputi pengujian, pemeriksaan dan evaluasi terhadap faktor – faktor kualitas yang mempengaruhi spesifikasi, produksi, inspeksi dan penggunaan produk itu (Vincent G. ,2002).

Dari uraian tentang sistem kualitas modern diatas diketahui bahwa pelaksanaan pengendalian kualitas secara terpadu memerlukan beberapa hal yang berkaitan dengan pengoperasian struktur kerja, pendokumentasian yang efektif, prosedur teknik dan manajerial yang terintegrasi, dimana semuanya akan dijadikan sebagai petunjuk dalam melaksanakan tindakan koordinasi terhadap tenaga kerja, mesin – mesin, informasi dan lainnya untuk memenuhi kepuasan pelanggan serta mampu menekan ongkos produksi sampai pada tingkat minimum.

2.2 Sistem Manajemen Kualitas ISO 9000

Definisi dari Standar ISO 9000 untuk sistem manajemen kualitas (QMS) adalah “Struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur – prosedur, proses – proses, dan sumber daya untuk penerapan manajemen kualitas”. ISO 9000 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. ISO 9000 menetapkan persyaratan – persyaratan dan rekomendasi untuk disain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa pemasok akan memberikan produk (barang, dan / atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang spesifik dari pelanggan, dimana pemasok dikontrak untuk memasok produk – produk tertentu, atau merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh pemasok (Vincent G. ,2002).

ISO 9000 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan – persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk (barang / atau jasa). Tidak ada kriteria penerimaan produk dalam ISO 9000, sehingga kita tidak dapat menginspeksi suatu produk terhadap standar – standar produk. ISO 9000 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas. Bagaimanapun diharapkan meskipun tidak selalu, bahwa produk yang dihasilkan dari suatu sistem manajemen kualitas internasional akan berkualitas baik (standar), persyaratan – persyaratan dan rekomendasi dalam ISO 9000 diterapkan pada manajemen organisasi yang memasok produk, sehingga akan mempengaruhi bagaimana produk itu didesain, diproduksi, dirakit, ditawarkan, dan lain – lain. ISO 9000, sebagai suatu sistem manajemen kualitas telah populer sejak tahun 1987. Pada saat sekarang telah sekitar 400.000 organisasi di seluruh dunia yang bersertifikat ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003, dimana sekitar 10% dari organisasi ini berlokasi di Amerika Utara (Vincent G. ,2002).

The International Organization for Standardization (ISO) Technical Committee (TC) 176 bertanggung jawab untuk standar – standar sistem manajemen kualitas ISO 9000. Sejak pertama kali dikeluarkan standar – standar ISO pada tahun 1987, ISO/TC 176 menetapkan siklus peninjauan ulang setiap lima tahun guna menjamin bahwa standar – standar ISO 9000 akan menjadi *up to date* dan relevan untuk organisasi. Revisi terhadap standar ISO 9000 telah dilakukan pada tahun 1994 dan tahun 2000. Dengan demikian standar ISO 9000 yang terbaru (edisi terakhir)

adalah ISO 9000 Versi Tahun 2000. ISO 9000 Versi Tahun 2000 mencakup beberapa seri berikut :

- ISO 9000 : 2000 : QMS – *Fundamentals and vocabulary replacing ISO 8402 and ISO 9000-1.*
- ISO 9001 : 2000 : QMS – *Requirements replacing the 1994 version of ISO 90001, 9002, and 9003.*
- ISO 9004 : 2000 : QMS – *Guidance for performance improvement replacing ISO 9004 with most parts*
- ISO 19011 : *Guide for auditing management system replacing ISO 10011 and 14011*

Perubahan yang signifikan dalam ISO 9000 Versi tahun 2000 (ISO 9001 : 2000) dibandingkan dengan ISO 9001 Versi tahun 1994 (ISO 9001 : 1994) adalah penggantian 20 elemen standar menjadi suatu model proses. Model proses dari ISO 9001 : 2000 terdiri dari empat bagian utama yang dijabarkan sistem manajemen organisasi, sebagai berikut :

1. *Management responsibility.*
2. *Resources management.*
3. *Product (good and/or service) realization (=value adding processes)*
4. *Measurement, analysis, and improvement.*

Dibandingkan ISO 9001 : 1994, banyak persyaratan – persyaratan standar yang diganti, dikurangi, dan direvisi, serta terdapat pula beberapa persyaratan standar yang ditambahkan ke dalam ISO 9001 : 2000.

Meskipun ISO 9000 telah diakui secara global, terdapat juga standar domestik dari negara – negara di dunia yang diadopsi atau berdasarkan pada ISO 9000. ISO 9000 diadopsi dari British Standardization, BS 5750. Bagaimanapun, pada akhirnya setiap standarisasi di Inggris adalah berdasarkan pada ISO 9000. Berbeda dengan Amerika Serikat, dimana standarisasi pertama kali dimulai oleh industri militer dan nuklir karena mempertimbangkan faktor resiko yang sangat tinggi dalam industri – industri itu. Indonesia mengadopsi ISO 9000 menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) pada tahun 1992.

Manfaat dari penerepan ISO 9000 telah diperoleh banyak perusahaan. Beberapa manfaat dapat dicatat sebagai berikut :

1. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis. Proses dokumentasi dalam ISO 9000 menunjukkan bahwa kebijaksanaan, prosedur, dan instruksi yang berkaitan dengan kualitas telah direncanakan dengan baik.
2. Perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9000 diijinkan untuk mengiklankan pada media bahwa sistem manajemen kualitas dari perusahaan itu telah diakui secara internasional. Hal ini berarti meningkatkan image perusahaan serta daya saing dalam memasuki pasar global.
3. Audit sistem manajemen kualitas dari perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9000 dilakukan secara periodik oleh register dari lembaga registrasi, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit sistem kualitas. Hal ini

akan menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit sistem kualitas oleh pelanggan.

4. Perusahaan yang telah memperoleh ISO 9000 secara otomatis terdaftar pada lembaga registrasi, sehingga apabila pelanggan potensial ingin mencari pemasok bersertifikat ISO 9000, akan menghubungi lembaga registrasi. Jika nama perusahaan itu telah terdaftar pada lembaga registrasi bertaraf internasional, maka hal itu berarti terbuka kesempatan pasar baru.
5. Meningkatkan kualitas dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik.
6. Meningkatkan kesadaran kualitas dalam perusahaan.
7. Memberikan pelatihan secara sistematis kepada seluruh karyawan dan manajer organisasi melalui prosedur – prosedur dan instruksi – instruksi yang terdefinisi dengan baik.
8. Terjadi perubahan positif dalam hal kultur kualitas dari anggota organisasi, karena manajemen dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikat ISO 9000 yang umumnya hanya berlaku selama tiga tahun.

2.2.1 Langkah-langkah Mendapatkan Sertifikat ISO 9000

Organisasi yang berhasrat menerapkan sistem manajemen kualitas ISO 9000, sekaligus memperoleh sertifikat ISO 9000 dapat mengikuti langkah – langkah

berikut. Langkah – langkah ini hanya sebagai panduan yang dapat diterapkan secara bersamaan atau tidak berurut, tergantung kultur dan kematangan kualitas dari organisasi, langkah-langkah tersebut (Vincent G. ,2002) adalah :

1. Memperoleh komitmen dari manajemen puncak. Tanpa komitmen manajemen puncak, implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9000 tidak mungkin, serta sangat sulit.
2. Membentuk Komite Pengarah (*Steering Committee*) atau Koordinator ISO. Komite ini akan memantau proses agar sesuai dengan persyaratan standar dalam sistem manajemen kualitas ISO 9000. Komite juga berfungsi mengangkat atau menunjuk satu atau lebih auditor internal untuk ISO 9000. Auditor internal merupakan orang – orang yang bebas dari fungsi yang diuji dan seharusnya dilatih terlebih dahulu sebagai penilai, dan idealnya apabila memiliki gelar CIQA (*Certified Internal Quality Auditor*). Anggota – anggota dari komite ini seharusnya mewakili setiap fungsi dalam organisasi perusahaan itu. Komite pengarah juga berfungsi sebagai sumber informasi dan penasihat atau konsultan menyangkut hal – hal yang berkaitan dengan kualitas ISO 9000.
3. Mempelajari persyaratan – persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas ISO 9000. Memahami persyaratan sistem manajemen kualitas ISO 9000 adalah kunci sukses menuju keberhasilan dari suatu proses dokumentasi dan implementasi.
4. Melakukan pelatihan (*training*) terhadap semua anggota organisasi itu. Manajer – manajer, supervisor – supervisor dan anggota – anggota organisasi sangat

menentukan keberhasilan implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9000, oleh karena itu mereka harus benar – benar mengerti tentang sistem manajemen kualitas ISO 9000. Pemahaman terhadap hal ini dapat diperoleh melalui serangkaian pelatihan tentang sistem manajemen kualitas ISO 9000.

5. Memulai peninjauan ulang manajemen (*management review*). Pimpinan organisasi harus mendelegasikan tanggung jawab kualitas dari organisasi perusahaan itu kepada wakil manajemen (*management representative*), yang biasanya adalah manajer kualitas. Tinjauan ulang manajemen harus dimulai dengan memfokuskan pada persyaratan – persyaratan standar sistem manajemen kualitas ISO 9000.
6. Identifikasi kebijakan kualitas, prosedur – prosedur, dan instruksi – instruksi yang dibutuhkan yang dituangkan dalam dokumen – dokumen tertulis. Empat level dari dokumentasi, yaitu : manual sistem kualitas (level 1), prosedur – prosedur (Level II), instruksi – instruksi (Level III), maupun formulir – formulir (Level IV), harus diselesaikan. Matriks evaluasi awal seharusnya mengidentifikasi kebijaksanaan – kebijaksanaan kualitas, prosedur – prosedur, instruksi – instruksi, formulir – formulir yang masih harus ditulis atau dimodifikasi. Manajer – manajer seharusnya diberikan tanggung jawab untuk menjamin bahwa dokumen – dokumen itu ada.
7. Implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9000 itu. Sekali sistem manajemen kualitas ISO 9000 dibangun, maka sistem manajemen kualitas yang ada selama

ini harus dimodifikasi, dan dokumentasi pendukung dibuat sehingga implementasi menjadi sukses.

8. Memulai audit sistem manajemen kualitas perusahaan. Sekali sistem manajemen kualitas ISO 9000 telah diterapkan selama beberapa bulan, maka auditor kualitas internal yang telah memperoleh pelatihan tentang audit sistem manajemen kualitas ISO 9000. Auditor kualitas internal adalah beberapa orang di dalam perusahaan yang berasal dari fungsi yang berbeda yang telah dilatih sehingga memahami secara baik tentang proses auditing dari sistem manajemen kualitas ISO 9000. Hasil – hasil dari audit kualitas internal harus menunjukkan bahwa sistem manajemen kualitas yang ada telah memenuhi persyaratan – persyaratan standar dalam sistem manajemen kualitas ISO 9000.
9. Memilih register. Setelah manajemen yakin dan percaya bahwa sistem manajemen kualitas organisasi telah memenuhi persyaratan standar sistem manajemen kualitas ISO 9000, maka manajemen perlu memilih register untuk memulai penilaian. Register akan menilai dokumen – dokumen seperti : manual kualitas, prosedur – prosedur, instruksi – instruksi, dan formulir – formulir yang berkaitan dengan persyaratan sistem manajemen kualitas ISO 9000, serta akan melakukan kunjungan lapangan untuk menanyakan orang – orang yang dianggap perlu di dalam organisasi itu. Biasanya register akan meninjau ulang dan memberitahukan tentang kelengkapan dari dokumen kualitas perusahaan. Pada tahap ini apabila masih ada kekurangan, maka harus diperbaiki dan dilengkapi. Dalam memilih register harus dilakukan secara hati – hati dengan memperhatikan

bonafiditas dari register itu, karena tidak semua sertifikat ISO 9000 yang dikeluarkan oleh register diakui oleh Badan Akreditasi Nasional (*National Accreditation Body*). Pertanyaan penting yang harus diajukan adalah : apakah sertifikat ISO 9000 yang dikeluarkan oleh register itu diakui di negara – negara lain, misalnya : Inggris, Amerika Serikat, Perancis, Belgia, dan negara lain ? Sebagai contoh, jika perusahaan bermaksud mengekspor produk ke Inggris, maka manajemen perlu menanyakan apakah register dan juga sertifikat ISO 9000 yang dikeluarkan oleh register dari lembaga sertifikasi itu diakui oleh NACCB (*the National Council for Certification Bodies*). *Registering Body Codes*.

10. Registrasi. Jika sistem manajemen kualitas ISO 9000 yang diimplementasikan dalam organisasi dianggap telah sesuai dengan persyaratan sistem manajemen kualitas ISO 9000, dan oleh karena itu dinyatakan lulus dalam penilaian, maka kepada organisasi itu akan diberikan sertifikat ISO 9000. Masa berlaku sertifikat ISO 9000 yang dikeluarkan register melalui lembaga registrasi yang terakreditasi pada umumnya adalah tiga tahun.

2.3 Hubungan antara Sistem Manajemen Kualitas ISO 9000 dan TQM

Kebanyakan program perbaikan kualitas gagal karena satu dari dua alasan berikut : program-program itu memiliki sistem manajemen kualitas tetapi tiada keinginan besar dari manajemen puncak untuk menerapkannya, atau manajemen memiliki keinginan besar untuk menerapkannya tetapi tiada sistem manajemen kualitas pada organisasi itu (Vincent G. ,2002).

Pengembangan suatu sistim manajemen kualitas/*quality management system* (QMS) akan memberikan suatu kesempatan ideal bagi organisasi untuk melakukan evaluasi dan peninjauan ulang terhadap struktur manajemen kualitas total (TQM) yang telah dibangun itu. Suatu sistem manajemen kualitas (QMS) merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Salah satu langkah untuk menerapkan suatu sistem manajemen kualitas (QMS) adalah memutuskan untuk mengadopsi suatu standar sistem manajemen kualitas yang akan diterapkan. Standar-standar sistem manajemen kualitas itu dipilih berdasarkan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Berdasarkan dengan hal ini, sistem manajemen kualitas formal ISO 9000 atau MBNQA dapat dipilih. MBNQA (*The Malcolm Baldrige National Quality Award*) adalah sistem manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat (Vincent G. ,2002).

Difinisi dari standar ISO 9000 untuk sistem manajemen kualitas adalah struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur – prosedur, proses – proses dan sumber – sumber daya untuk penerapan manajemen kualitas. Suatu sistem manajemen kualitas (QMS) merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek – praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan / atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi.

Sedangkan *Total Quality Management* adalah merupakan suatu pendekatan manajemen menyeluruh untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara terus menerus. Tujuan dari pendekatan manajemen ini adalah melakukan perubahan dan peningkatan terus menerus (*continuous improvement*) secara tetap sehingga menjadi jalan hidup dari setiap anggota organisasi dalam upaya memberikan kepuasan total kepada semua pihak yang terkait dengan perusahaan (stakeholders), pelanggan, karyawan, pemegang saham, pemasok, mitra bisnis, pemerintah dan masyarakat. Dengan demikian TQM merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar, melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dari perusahaan. Konsep *Total Quality Management* (TQM) secara skematis ditunjukkan dalam gambar 2.1.

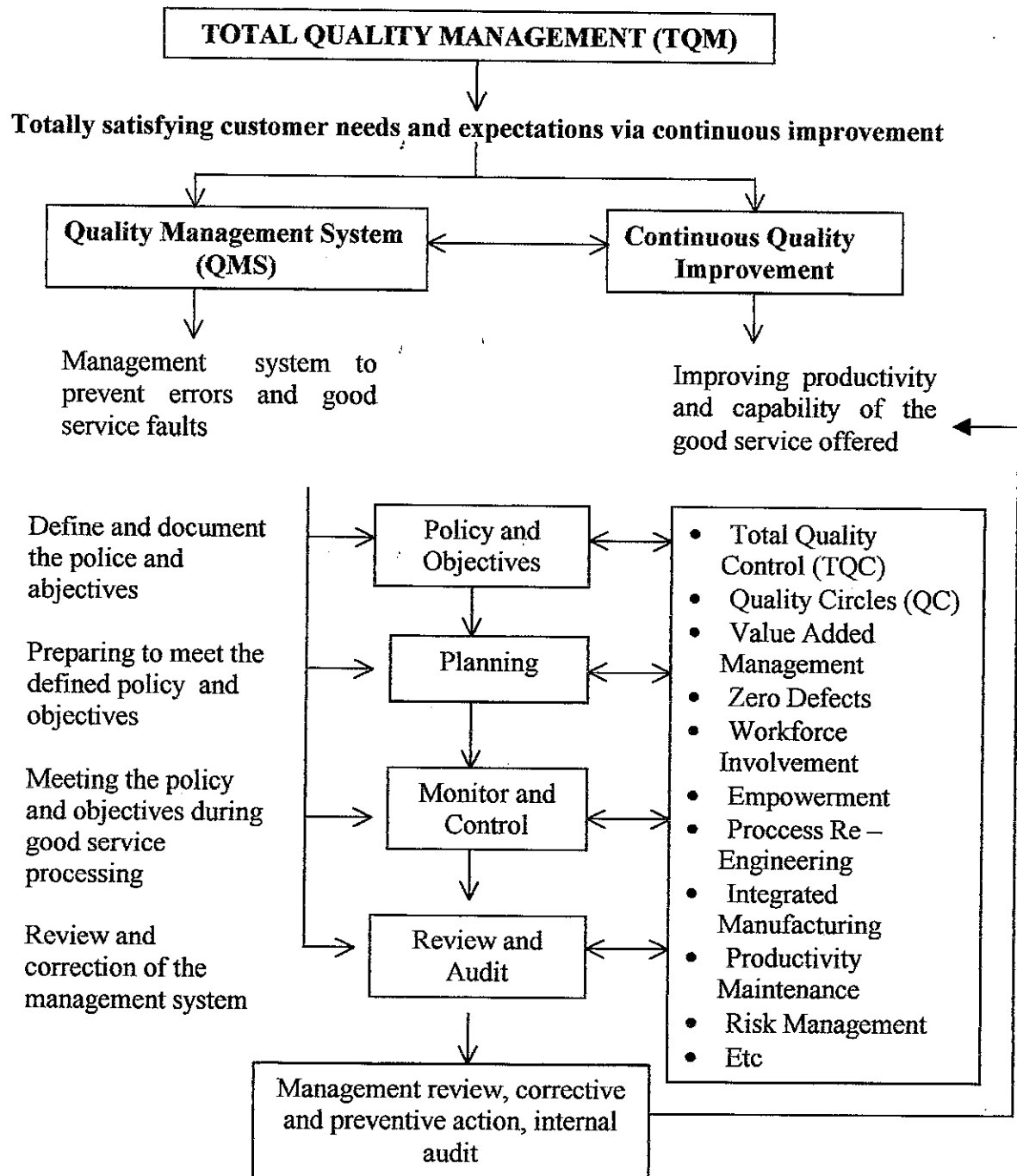
Beberapa pendapat tentang hubungan antara sistem manajemen kualitas ISO 9000 dengan *Total Quality Management* (TQM), diantaranya adalah :

- Proses sertifikasi ISO 9000 dapat digunakan sebagai peluang menghubungkan jaminan kualitas dan proses perbaikan didalam kerangka TQM. Pelaksanaan TQM dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dan meminimumkan ketidakpastian serta mengontrol proses-proses dalam memenuhi ISO 9000 (Fojt, 1995).
- Hasil survey menunjukan bahwa perusahaan-perusahaan yang melaksanakan TQM dan JIT mempunyai pengertian lebih baik akan pentingnya komitmen dari

manajemen puncak, pelatihan kualitas, dan komunikasi pada pelaksanaan ISO 9000 (Withers et al., 1997).

- Proses ISO 9000 dapat digunakan sebagai peluang menghubungkan jaminan kualitas dan perbaikan proses dalam kerangka kerja TQM (Anonymous, 1995).
- Usaha mendapatkan standar ISO 9000 merupakan bagian dari proses TQM, sertifikasi ISO 9000 adalah salah satu dari tahap awal pada jalan perbaikan berkelanjutan menuju ke kualitas total (Bradley, 1994, dan Corrigan, 1994).

Gambar 2.1
Konsep Total Quality Management (TQM)



Sumber : Vincent, G. ,2001

Pada Gambar 2.1 terlihat bahwa TQM terdiri dari *Quality Management System* (QMS) dan *Continuous Quality Improvement* (CQI), dan salah satu dari QMS formal adalah ISO 9000. Gambar tersebut menunjukkan hubungan antara sistem manajemen kualitas ISO 9000 dan *Total Quality Management* (TQM), selain itu pada tabel 2.1 dibawah ini menunjukkan perbandingan antara sistem manajemen kualitas ISO 9000 dan *Total Quality Management* (TQM), terlihat disini bahwa pada konstruk TQM patok duga dan kualitas produk yang membandingkan dengan produk luar, ternyata tidak ada pada ISO 9000, sedangkan yang lainnya ada pada ISO 9000 walaupun ada yang masih garis besar.

Tabel 2.1
Perbandingan TQM dan ISO 9000

TQM	ISO 9000
<p>1) Komitmen Manajemen Puncak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kejelasan sasaran kualitas perusahaan • Diberikan oleh manajemen puncak relatif penting pada kualitas sebagai persoalan strategis • Diberikan oleh manajemen puncak relatif penting pada kualitas dari pada biaya • Diberikan oleh manajemen puncak relatif penting pada kualitas dari pada skedul produksi 	<p>1. <i>Komitmen Manajemen (5.1)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manajemen puncak telah menetapkan kebijakan kualitas dan tujuan kualitas(5.1 c). ▪ Kebijakan kualitas dari Organisasi dan ditandatangani oleh manajemen puncak dan kebijakan kualitas itu sesuai dengan tujuan dari organisasi (5.3 a, b, c). ▪ Kesadaran yang cukup terhadap persyaratan – persyaratan dan peraturan – peraturan yang ada serta diterapkan pada lingkup organisasi dari produk yang ditawarkan (5.1 a). ▪ Manajemen puncak memulai atau mengajukan tindakan / ukuran – ukuran serta mengkomunika Laporan

<ul style="list-style-type: none"> • Pengalokasian sumber daya yang cukup pada usaha peningkatan kualitas • Evaluasi kinerja manajer berdasarkan kualitas <p>2) Fokus Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat survey kepuasan pelanggan sebagai arus balik kepada manajer • Tersedianya informasi keluhan pelanggan ke manajer • Tingkat penggunaan arus balik pelanggan untuk meningkatkan kualitas produk • Fokus pelanggan keseluruhan dalam manajemen kualitas 	<p>kepada manajemen tentang kinerja dari Sistem Manajemen Kualitas, termasuk kebutuhan-kebutuhan untuk peningkatan (5.1 b).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menjamin ketersediaan sumber – sumber daya dan informasi yang diperlukan guna mendukung operasional dan pemantauan dari proses – proses peningkatan kualitas (4.1 d, 5.1 d, 6.1 & 6.3). ▪ Laporan kepada manajemen tentang kinerja dari Sistem Manajemen Kualitas, termasuk kebutuhan-kebutuhan untuk peningkatan (5.5.2 b, 5.1 f, & 5.5.2 c). <p>2. Fokus Pelanggan (5.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Input dari Peninjauan ulang manajemen untuk peningkatan berkaitan dengan umpan-balik pelanggan (5.6.2 b). ▪ Komunikasi dengan pelanggan telah diidentifikasi dan diterapkan oleh organisasi berkaitan dengan umpan-balik dari pelanggan, termasuk keluhan-keluhan pelanggan (7.2.3, 8.2.1). ▪ Peninjauan ulang manajemen untuk peningkatan produk yang terkait dengan kebutuhan pelanggan (5.6.3 b). ▪ manajemen puncak memiliki metodologi yang menja-min bahwa : kebutuhan – kebutuhan dan ekspektasi pelanggan telah ditetapkan melalui Sistem Manajemen Kualitas dan dikonversikan ke dalam persyaratan – persyaratan serta sesuai dengan tujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan (5.2).
---	--

<p>3) Manajemen Kualitas Pemasok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ditempatkan relatif penting oleh organisasi pada kualitas bagian yang dibeli lawan harga • Pertimbangan kemampuan teknis penyalur • Pertimbangan kemampuan keuangan penyalur • Pertimbangan kinerja pengiriman penyalur • Tingkat bantuan teknis kepada penyalur • Perhatian pada hubungan yang lama dengan penyalur 	<p>3. Pembelian</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisasi mengendalikan proses pembeliannya agar menjamin produk yang dibeli sesuai dengan persyaratan (7.4.1 a). ▪ Organisasi mengevaluasi dan memilih pemasok berdasarkan kemampuan mereka menawarkan produk berkaitan dengan persyaratan – persyaratan organisasi (7.4.1 b). ▪ Kriteria untuk pemilihan dan evaluasi periodikal terhadap pemasok telah didefinisikan (7.4.1 c). ▪ Produk yang dibeli harus memenuhi persyaratan untuk persetujuan atau kualifikasi dari : Produk, Proses, Prosedur, Peralatan dan Personel serta persyaratan – persyaratan Sistem Manajemen Kualitas (7.4.2 I & ii).
<p>4) Manajemen desain kualitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perhatian pada pengalaman shop floor untuk team desain • Perhatian pada pengalaman pemasaran untuk team desain • Menggunakan teknik desain Taguchi • Menggunakan teknik penyebaran fungsi kualitas • Pendekatan antar cabang ilmu pengetahuan pada desain produk 	<p>4. Desain dan Pengembangan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Input desain dan pengembangan mencakup persyaratan-persyaratan fungsional dan kinerja informasi relevan yang diturunkan dari desain dan pengembangan produk serupa terdahulu (7.3.2 b). ▪ Perencanaan desain & pengembangan telah menetapkan tahap-tahap proses desain dan pengembangan (7.3.7 a-d). ▪ Organisasi mengelola keterkaitan antara kelompok – kelompok yang berbeda yang terlibat dalam aktivitas desain dan pengembangan, agar menjamin efektivitas komunikasi dan kejelasan tanggung jawab (7.3.1 c). ▪ Organisasi telah mendokumentasikan output desain dan mengembangkan dalam cara yang memungkinkan

<p>5) Patok Duga</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perhatian pada patok duga produk dan proses pesaing • Perhatian pada patok duga produk dan proses bukan pesaing • Keefektifan patok duga dalam peningkatan kualitas produk • Keefektifan dalam pengurangan biaya produksi • Kemauan dari organisasi untuk mengadakan patok duga seterusnya <p>6) Penggunaan Statical Process Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat penggunaan SPC dalam pabrikasi • Pengetahuan produksi karyawan pada alat SPC • Keefektifan SPC dalam perbaikan kualitas produk • Kemauan organisasi menggunakan SPC seterusnya <p>7) Pemakaian Informasi Kualitas Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya biaya data kualitas untuk manajer • Pertunjukan visuil informasi kualitas di lingkungan kerja 	<p>dilakukan verifikasi terhadap input desain dan pengembangan (7.3.3 a).</p> <p>5. Patok Duga</p> <p>6. Pengukuran, Analisis & Peningkatan (8.0)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisasi telah menetapkan rencana – rencana untuk menerapkan aktivitas pengukuran dan pemantauan yang diperlukan agar menjamin kesesuaian dan mencapai peningkatan (8.1). ▪ Organisasi mendefinisikan proses – proses untuk aktivitas pengukuran dan pemantauan termasuk penentuan tentang kebutuhan untuk, dan penggunaan dari, metodologi yang dapat diterapkan seperti teknik – teknik statistika (8.1). <p>7. Komunikasi Internal (5.5.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manajemen puncak menjamin bahwa proses – proses komunikasi yang tepat ditetapkan dalam organisasi dan bahwa komunikasi itu berkaitan dengan proses-proses dari Sistem Manajemen Kualitas beserta efektivitasnya (5.5.3).
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Pertunjukan visuil kinerja kualitas lawan sasaran • Pengiriman informasi kerusakan ke pos kerja khusus • Adanya data • Adanya data kerja ulang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ menjamin bahwa versi yang relevan dari dokumen yang diterapkan itu tersedia pada tempat – tempat yang diperlukan (4.2.3 d). ▪ Organisasi telah menetapkan prosedur tertulis yang mendefinisikan proses – proses yang dilibatkan dalam pengendalian ketidaksesuaian (8.3). ▪ Proses – proses itu menjamin bahwa produk yang tidak sesuai dengan persyaratan, diidentifikasi dan dikendalikan untuk mencegah dari penggunaan yang tidak diinginkan atau penyerahan (8.3). ▪ Produk yang tidak sesuai, diperbaiki ulang dan hasil perbaikan ulang dan hasil perbaikan ulang itu diverifikasi kembali agar menjamin kesesuaian (8.3).
<p>8) Pemberdayaan Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pekerja berhak memeriksa pekerjaan mereka sendiri • Pekerja terdorong menemukan dan memperbaiki masalah • Pekerja diberi sumber daya untuk memperbaiki masalah • Bantuan teknis diberikan kepada pekerja untuk memecahkan masalah • Dukungan prasarana untuk pemecahan masalah 	<p>8. Kompetensi, Kesadaran dan Pelatihan (6.2.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kebutuhan kompetensi untuk personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kualitas produk telah diidentifikasi dan ditetapkan (6.2.2 a). ▪ Organisasi menjamin bahwa karyawannya sadar akan relevansi serta pentingnya aktivitas mereka dan bagaimana mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan kualitas (6.2.2 c). ▪ Organisasi telah menetapkan, menyediakan dan memelihara infrastruktur yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk (6.3).
<p>9) Keterlibatan Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat pemakaian gugus kualitas • Tingkat pemakaian team lintas 	<p>9. Tanggung Jawab dan Wewenang (5.5.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisasi telah mengidentifikasi fungsi – fungsi dan hubungan

<p>fungsional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerangka kerja untuk pengevaluasian partisipasi kualitas • Tingkat pelaksanaan saran karyawan • Dorongan kepada karyawan untuk menyampaikan saran • Pemberian uang perangsang perorangan • Pemberian uang perangsang kelompok • Adanya program pembagian keuntungan 	<p>keterkaitannya guna memudahkan efektivitas manajemen kualitas (5.5.1 a).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktur organisasi telah dibuat untuk mengidentifikasi berbagai hubungan keterkaitan fungsional (5.5.1 c). ▪ Tanggung jawab dan wewenang telah didefinisikan dan dikomunikasikan kepada mereka yang terlibat dalam operasional dari Sistem Manajemen Kualitas (5.5.1 d). ▪ promosi kesadaran tentang usaha – usaha memenuhi kebutuhan pelanggan ke seluruh organisasi (5.5.2 c).
<p>10) Pelatihan Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya sumber daya untuk pelatihan • Frekwensi pelatihan dan pelatihan ulang karyawan • Tingkat pengikutsertaan jumlah karyawan dalam bagian pelatihan yang sama • Jumlah karyawan terlatih dalam konsep dasar kualitas • Kepuasan karyawan dengan pelatihan keseluruhan 	<p>10. Sumber Daya Manusia (6.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personel yang bertanggung jawab dalam tugas telah didefinisikan dalam Sistem Manajemen Kualitas serta memiliki kompetensi yang berkaitan dengan : Pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan & pengalaman (6.2.1). ▪ Diberikan pelatihan atau tindakan lain yang diambil untuk memenuhi kebutuhan kompetensi itu & dilakukan evaluasi efektivitas dari tindakan yang dilakukan itu (6.2.2 b). ▪ Adanya pemeliharaan Dokumentasi pendidikan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman kerja dari personel (6.2.2 d).
<p>11) Kualitas Produk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja produk dibandingkan pada produk lain dalam industri itu • Keandalan relatif produk dibandingkan pada produk lain dalam industri itu 	<p>11. Perencanaan Realisasi Produk</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian relatif produk pada spesifikasi dibandingkan pada produk lain dalam industri itu • Daya tahan relatif produk dibandingkan pada produk lain dalam industri itu 	
12) Kinerja Pemasok	12. Proses Pembelian (7.4.1)
<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja bagian-bagian yang dipasok • Kesesuaian bagian yang dipasok terhadap spesifikasi • Keandalan bagian yang dipasok • Daya tahan bagian yang dipasok 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisasi mengendalikan proses pembeliannya agar menjamin produk yang dibeli sesuai dengan persyaratan (7.4.1 a). ▪ Organisasi telah mengidentifikasi dan menerapkan aktivitas – aktivitas yang diperlukan untuk verifikasi produk – produk yang dibeli (7.4.3 a). ▪ Organisasi telah menspesifikasikan peraturan verifikasi yang diinginkan (melalui organisasi atau pelanggan) dan metode pengeluaran produk (7.4.3 b).

Sumber : Ahire et al., 1996 dan Vincent, G. ,2001

Dua belas (12) konstruk TQM pada tabel diatas adalah merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahire et al., (1996) dengan menggunakan survey terhadap 371 perusahaan manufaktur. Penelitian ini menyarankan bahwa konstruk-konstruk TQM diatas merupakan kerangka kerja (*framework*) untuk menguji pengaruh strategi TQM yang terintegrasi pada kualitas produk perusahaan.

Dari uraian-uraian dan tabel 2.2 perbandingan antara TQM dan ISO 9000 di atas, dapat dilihat bahwa ISO 9000 mempunyai bobot lebih dari 50% bila dibandingkan dengan unsur-unsur TQM.

2.4 Hubungan TQM dan Kinerja Perusahaan

Ada hubungan yang intim antara mutu produk (barang/jasa), kepuasan pelanggan dan laba perusahaan. Semakin tinggi mutu, semakin tinggi kepuasan pelanggan dan pada waktu yang bersamaan mendukung harga tinggi dan seringkali biaya yang rendah. Oleh karena itu program perbaikan mutu umumnya meningkatkan laba. Hasil studi menunjukkan, bahwa ada korelasi yang kuat dan positif antara mutu produk dan laba perusahaan, artinya semakin baik mutunya semakin meningkat laba yang bisa diraih (J. Supranto, 1995).

Pengaplikasian TQM sebagaimana semestinya dapat menjadi sebuah kendaraan sangat kuat oleh perusahaan untuk dapat mencapai kinerja yang baik dalam bisnis (Shin et al., 1998). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hendricks & Singhal (1997) dan Easton & Jarrell (1998) mengatakan bahwa pengaplikasian *total quality management* (TQM) yang efektif meningkatkan kinerja perusahaan.

Pengimplementasian TQM di banyak perusahaan Jepang dan Amerika menunjukkan perbaikan kinerja, produktivitas, profitabilitas, dan daya saing secara signifikan. Manfaat – manfaat tersebut yang menjadi “daya pikat” TQM selama ini dapat diraih melalui dua rute. Rute pertama adalah rute pasar. Melalui perbaikan kualitas, perusahaan dapat memperbaiki posisi bersaingnya, sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan perusahaan dapat menetapkan harga premium. Kedua hal ini menyebabkan lonjakan penghasilan yang pada gilirannya menaikkan laba perusahaan. Sedangkan pada rute kedua atau rute biaya, penyempurnaan kualitas

dapat meminimisasi jumlah produk rusak atau produk cacat. Dengan demikian, efisiensi perusahaan meningkat dan dapat mendongkrak laba perusahaan (Fandy & Anastasia, 2001).

2.5 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan pada penelitian ini dianalisis melalui kinerja keuangan, hal ini dikarenakan :

- Kebanyakan perusahaan menggunakan kinerja keuangan sebagai satu-satunya alat kendali perusahaan tersebut.
- Tersedianya data-data keuangan tersebut

Kinerja keuangan tersebut meliputi Pertumbuhan Penjualan (Sales Growth), Efisiensi Biaya (Cost per Sales) dan Profitabilitas (Operating Income per Assets), dibawah ini akan diuraikan kaitan variabel-variabel keuangan tersebut dengan pengaplikasian TQM.

Keuntungan yang dapat diambil dalam pengaplikasian TQM adalah bahwa program ini dapat mengarahkan pada kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, ini kemudian dapat menuju pada penjualan yang lebih tinggi, karena pelanggan berkemauan membayar lebih atau membeli lebih, dan hal ini akan meningkatkan penjualan. Penjualan dalam penelitian ini dipakai sebagai salah satu variabel kinerja keuangan, tetapi dalam bentuk Pertumbuhan Penjualan, hal ini dimaksudkan untuk

mencegah pengaruh adanya perbedaan ukuran perusahaan pada perusahaan-perusahaan sampel.

Penyempurnaan kualitas akibat program TQM dapat meminimisasi jumlah produk rusak (defect) atau produk cacat, pengerjaan ulang (rework), pemborosan (waste), dan meningkatkan perbaikan proses, hal ini mengakibatkan menurunkan biaya atau memperbaiki efisiensi biaya produksi perusahaan. Variabel Efisiensi Biaya yang dipakai dalam penelitian ini adalah Biaya setiap penjualan atau Cost per Sales.

Melalui perbaikan kualitas, perusahaan dapat memperbaiki posisi bersaingnya, sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan perusahaan dapat menetapkan harga premium, hal ini dapat menyebabkan lonjakan penghasilan yang pada gilirannya menaikkan laba atau profitabilitas. Profitabilitas yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Operating Income per Assets* yaitu keuntungan sebelum bunga dan pajak atau *earning before interest & tax* (EBIT) dibagi dengan aset (assets), hal ini dimaksudkan untuk menghindari pengaruh dari luar (pajak & bunga).

2.6 Penelitian-Penelitian Terdahulu

Studi oleh U.S. *General Accounting Office* berdasar pada respon dari 22 perusahaan finalis atau pemenang pada tahun 1988 dan 1989 *Baldrige Award Competition*. Saham pasar, penjualan per pekerja, *return on sales*, dan *return on assets* digunakan untuk mengukur hasil-hasil operasi. Untuk 15 perusahaan yang memberi respons, studi menemukan bahwa 34 dari 40 observasi naik dan 6 turun (Hendricks & Singhal, 1997).

Studi dilakukan oleh Fitzgerald and Erdmann, yang mengestimasi dampak praktek peningkatan/perbaikan kontinyu, sebuah elemen kunci TQM, berdasar pada repsons yang diterima dari 280 lebih pensuplai otomotif. Survey mereka menunjukkan bahwa dalam periode dua hingga tiga tahun, responden melaporkan rata-rata kenaikan laba mereka 17 % (Hendricks & Singhal, 1997).

Studi internal oleh *International Business Machines* yang membandingkan kinerja 57 unit bisnis yang berskor 500 atau lebih untuk 1000 *Baldrige Criteria*, dengan unit-unit bisnis lain yang tidak memiliki skor tersebut. Studi menemukan bahwa 57 unit ini melakukan lebih baik dari pada unit-unit bisnis lain dalam hal kepuasan pelanggan, moral karyawan, saham pasar, revenue dan profitabilitas (Hendricks & Singhal, 1997).

Studi oleh Deloitte and Touche dan CEEM *Information Services* menemukan bahwa 620 responden dalam survey perusahaan yang terdaftar ISO 9000 mereka melaporkan penghematan biaya tahunan dengan rentang dari \$25,000 sampai \$ 600,000 dengan penghematan tahunan rata-ratanya \$179,000 (*Quality Systems Update* 1993) (Hendricks & Singhal, 1997).

Easton and Jarrell menguji dampak praktek TQM pada kinerja finansial bersampel 108 perusahaan dengan membandingkan kinerja nyata dengan *banchmark* ukuran kinerja, bila perusahaan tidak mengadopsi TQM. Hasil-hasilnya memberikan petunjuk membaiknya kinerja finansial sehubungan dengan pengaplikasian program TQM. Hasil-hasilnya umumnya lebih kuat untuk subsampel 44 perusahaan yang

mereka identifikasi sebagai mempunyai program TQM yang lebih matang (Hendricks & Singhal, 1997).

Studi menguji hubungan antara TQM dan kinerja harga saham. Hendricks and Singhal (1996) menunjukkan bahwa pasar saham bereaksi positif pada pengumuman pemenang Quality Award. Secara statistik *mean abnormal returns* signifikan pada hari pengumuman rata-rata 0.64%. Reaksinya menjadi lebih kuat untuk perusahaan-perusahaan yang lebih kecil (*mean abnormal returns* rata-rata 1.21%), dan untuk perusahaan yang memenangkan *award* dari organisasi independen seperti *Baldrige Award*, Philip Crosby, dll (*mean abnormal returns* rata-rata 1.49%). Mereka juga mendokumentasikan penurunan signifikan secara statistik dalam resiko sistematis perusahaan setelah pengumuman *quality award*.

Studi lainnya dilakukan oleh Heller, (1994) yang melaporkan bahwa portofolio 150 perusahaan TQM mempunyai perubahan abnormal signifikan secara statistik 4.95% dalam harga saham pada tahun 1989-1992. Heller mengidentifikasi perusahaan-perusahaan TQM dengan mengaplikasikan kriteria yang dikembangkan dari *Baldrige Award* dan sumber populer lain mengenai TQM.

Uji statistik memberikan bukti kuat bahwa perusahaan-perusahaan yang telah memenangkan quality awards menunjukkan kinerja lebih dari perusahaan-perusahaan kontrol dalam ukuran-ukuran operasi berbasis income, provitabilitas, revenue dan pengurangan biaya produk (Hendricks & Singhal, 1997).

Penelitian oleh Easton & Jarrell, (1998) membuktikan adanya peningkatan net income, operating income, sales dan stock return pada perusahaan yang

mengaplikasikan TQM, peningkatan atau perbaikan secara konsisiten lebih besar pada perusahaan yang telah mengaplikasikan TQM lebih sempurna. Penelitian dilakukan untuk membuktikan secara empiris pengaruh dari pengaplikasian TQM pada kinerja 108 perusahaan yang memulai mengaplikasikan TQM antara tahun 1981 dan tahun 1991.

2.7 Kontribusi terhadap Penelitian-Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini perusahaan-perusahaan yang telah mengaplikasikan *Total Quality Management* (TQM) diproxykan/ diidentikan pada perusahaan-perusahaan yang telah mendapatkan sertifikat ISO 9000, hal ini juga dilakukan juga oleh peneliti terdahulu yaitu Deloitte dan Touche, 1993 dan oleh Anderson, et al., 1995. Sedangkan kinerja perusahaan yang dimaksud adalah kinerja keuangan yang meliputi *sales growth*, *cost per assets*, dan *operating income per assets*, kinerja keuangan tersebut dipakai juga oleh Hendricks & Singhal, 1997 dan Easton & Jarrell, 1998. Alat analisis yang dipakai adalah uji beda rata-rata atau t-test.

Tabel 2.2 dibawah ini adalah rangkuman penelitian-penelitian terdahulu, terlihat bahwa dalam mengevaluasi perusahaan yang melaksanakan TQM dipergunakan kinerja finansial sebagai ukuran kinerja perusahaan.

Tabel 2.2
Penelitian-Penelitian Terdahulu

No.	Tahun	Nama Peneliti	Alat Analisis	Varibel	Hasil Peneliti
1	1991	U.S. General Accounting Office (Hendricks & Singhal, 1997)	Deskriptif	Saham pasar, penjualan per pekerja, retur penjualan, dan retur aset	34 dari 40 observasi, mengalami kenaikan kinerja dan 6 turun
2	1992	Fitzerald dan Erdmann (Hendricks & Singhal, 1997)	Deskriptif	Kenaikan laba	Rata-rata kenaikan laba 17 %
3	1993	International Business Machines (Hendricks & Singhal, 1997)	Deskriptif	Kepuasan pelanggan, moral karyawan, saham pasar, revenue, dan profitabilitas	Menemukan 57 unit bisnis lebih baik dari pada unit-unit bisnis lainnya dalam kelima variabel tersebut.
4	1993	Deloitte dan Touche (Hendricks & Singhal, 1997)	Deskriptif	Penghematan biaya	Dari 620 responden mengalami penghematan rata-rata \$179.000
5	1994	Easton dan Jarrell (Hendricks & Singhal, 1997)	Uji beda atau t-test	Kinerja finansial	44 dari 108 perusahaan berkinerja lebih baik
6	1996	Hendricks dan Singhal	Wilcoxon signed-rank test	Harga saham	Pasar saham bereaksi positif pada pengumuman pemenang Quality Award
7	1994	Heller	Uji beda atau t-test	Harga saham	Pasar saham bereaksi positif
8	1997	Hendricks dan Singhal	Uji beda atau t-test	Provitabilitas, revenue dan biaya	Pengaplikasian TQM memperbaiki kinerja operasi perusahaan
9	1998	Easton & Jarrell	Wilcoxon signed-rank test	Net income, operating income, sales dan stock return	Peningkatan net income, operating income, sales dan stock return

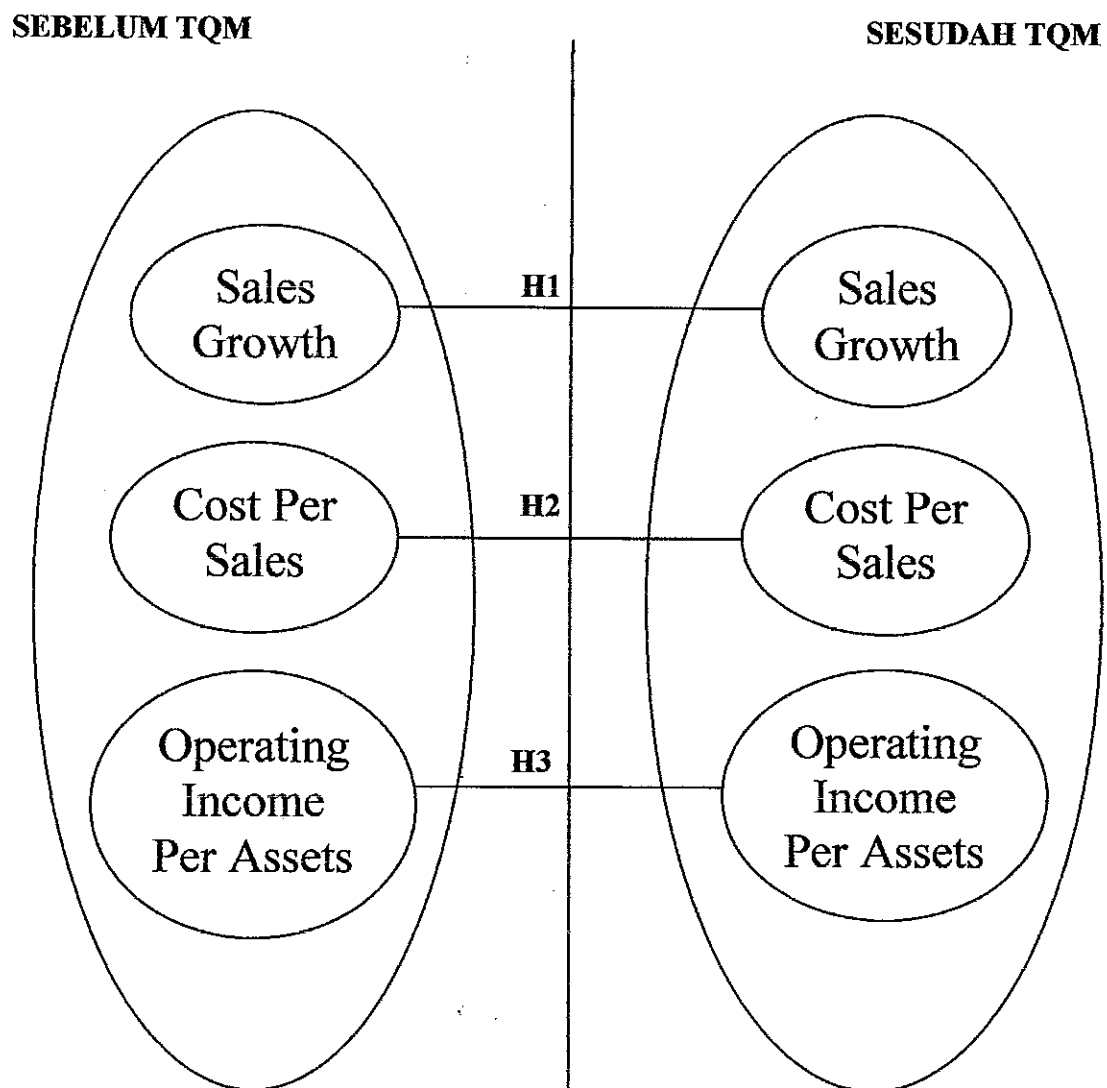
Sumber : dari beberapa jurnal yang ada

2.8 Kerangka Pemikiran Teoritik

Dari telaah pustaka yang telah dilakukan, maka kerangka pemikiran teoritik dalam penelitian ini adalah perbedaan kinerja keuangan yang meliputi *sales growth*,

cost per assets, dan *operating income per assets* sebelum dan sesudah pengaplikasian TQM, adapun gambar kerangka pemikiran teoritik tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Teoritik



2.9 Hipotesis

- Hipotesis pertama adalah ada perbedaan pertumbuhan penjualan (*sales growth*) sebelum dan sesudah pengaplikasian TQM
- Hipotesis kedua adalah ada perbedaan biaya setiap penjualan (*cost per sales*) sebelum dan sesudah pengaplikasian TQM
- Hipotesis ketiga adalah ada perbedaan profitabilitas (*operating income per assets*) sebelum dan sesudah pengaplikasian TQM

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bagian ini akan menguraikan tentang metode penelitian yang berkaitan dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Penelitian ini membuktikan secara empiris pengaruh pengaplikasian TQM terhadap kinerja operasi perusahaan dengan uji beda.

3.1 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, dibutuhkan data baik data time series maupun data cross section dari sejumlah perusahaan, oleh karena itu hanya digunakan data sekunder, yaitu dari Bursa Efek Jakarta (BEJ).

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode pengumpulan data sekunder, metode ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- Perusahaan-perusahaan yang telah mendapatkan sertifikat ISO 9000 didapatkan dari data yang dikeluarkan oleh Riset Bisnis Indonesia *Research* (RBI *Research*).
- Perusahaan-perusahaan tersebut hanya diambil yang telah *go public*, yaitu dengan mencocokkan data-data dari buku "*Indonesian Capital Market Directory*" yang diterbitkan oleh Bursa Efek Jakarta (BEJ).
- Perusahaan-perusahaan inilah yang dianggap sebagai populasi dan selanjutnya ditentukan/diambil sampelnya.

- Data-data kinerja keuangan (penjualan bersih (*net sales*), keuntungan operasi (*operating income*), dan *Assets*) dari BEJ inilah yang diambil dan diproses lebih lanjut.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur dengan persyaratan sebagai berikut :

- Telah *go public* atau terdaftar di Bursa Efek Jakarta
- Telah mendapatkan sertifikat ISO 9000
- Mempunyai data secara kontinyu selama 4 tahun, satu tahun sebelum, dan satu, dua, dan tiga tahun sesudah sertifikasi ISO 9000

Berdasarkan data yang diperoleh di Bursa Efek Jakarta, terdapat 146 perusahaan manufaktur. Berdasarkan hasil pencocokan antara data perusahaan manufaktur yang diperoleh dari Bursa Efek Jakarta dengan database RBI Research, diperoleh 41 perusahaan yang memperoleh sertifikasi ISO 9000.

3.2.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. *Purposive*, yaitu populasi dikelompokkan menurut ciri spesifik

yang telah ditentukan. Untuk menentukan ukuran sampel digunakan rumus Slovin dan Sevilla (1994) yang dikutip oleh Hussein Umar (1999), sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

dengan : n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Paquso, Garcia dan Guerrero (1978) yang dikutip oleh Hussein Umar (1999) memperlihatkan bahwa batas kesalahan (nilai e) berkisar 1% sampai dengan 10%. Semakin kecil ukuran populasi, nilai e semakin besar. Dengan mengambil nilai e tertentu dan memasukkan persamaan Slovin diatas akan didapatkan jumlah sampel yang nantinya digunakan sebagai dasar dalam menentukan ukuran sampel.

Jumlah sampel untuk penelitian ini dengan batas kesalahan (e) 10 % adalah :

$$n = \frac{41}{1 + 41 (10\%)^2}$$

$$n = 29.07$$

$$n = 30 \text{ perusahaan}$$

3.3 Definisi Variabel dan pengukuran

3.3.1 Pertumbuhan Penjualan (*Sales Growth*)

Pertumbuhan penjualan adalah merupakan peningkatan penjualan dalam satu tahun dan mencerminkan prestasi dari perusahaan tersebut. Variabel ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Easton & Jarrell (1998). Ukuran pertumbuhan penjualan pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Sales } t - \text{Sales } t-1}{\text{Sales } t-1}$$

Keterangan :

Sales t = penjualan tahun t

Sales t-1 = penjualan sebelum tahun t

3.3.2 Efisiensi Biaya (*Cost per sales*)

Cost per sales (biaya setiap rupiah penjualan) menunjukkan kemampuan perusahaan dalam efisiensi biaya. Variabel ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh K. B. Hendricks & V. R. Singhal, (1997) dan ukuran yang digunakan adalah :

$$\text{Cost per Sales} = \frac{\text{Cost of Goods Sold} + \text{Operating Expenses}}{\text{Net Sales}}$$

Dimana :

Cost of Goods Sold = harga pokok penjualan tahunan

Operating expenses = pengeluaran operasi tahunan

3.3.3 Profitabilitas (*Operating Income Per Assets*)

Profitabilitas sering diukur dengan ROI atau *Return On Investment* yaitu *net operating income* atau keuntungan setelah pajak (EAT) dibagi dengan aset. Sedangkan *operating income per assets* pada penelitian ini adalah keuntungan sebelum bunga dan pajak atau *earning before interest & tax* (EBIT) dibagi dengan aset (*assets*), hal ini dimaksudkan untuk menghindari/mengurangi pengaruh dari luar (pajak & bunga). Variabel ini mengacu pada penelitian Easton & Jarrell (1998) dan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$OI/A = \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Assets}}$$

3.4 Teknis Analisis

Teknis analisis yang dipilih untuk menganalisis data adalah dengan uji t untuk sampel berpasangan atau *paired sample t test*. Adapun tahapan pengujian dilakukan sebagai berikut :

- Melakukan uji normalitas data, yaitu menguji apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Syarat data yang akan dilakukan pengujian dengan uji t adalah berdistribusi normal, Syarat ini dimaksudkan agar rata-rata dari data variabel tersebut akan merupakan indikator yang baik bagi ukuran tendensi sentral dari

distribusi tersebut. Pengujian normalitas data dilakukan dengan statistik uji Shapiro-Wilk.

- Melakukan uji t beda dua rata-rata data kinerja keuangan satu tahun sebelum dengan data satu, dua dan tiga tahun setelah sertifikasi ISO 9000.
- Pengujian-pengujian di atas dilakukan selain untuk data keseluruhan juga untuk data berdasarkan kelompok tahun awal TQM (sertifikasi) dan data berdasarkan kelompok jenis industri sebagai konfirmasi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Sampel

Sampel pada penelitian ini adalah laporan keuangan perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan mendapatkan sertifikat ISO 9000. Laporan keuangan perusahaan-perusahaan tersebut untuk tahun-tahun tertentu didapat dari buku "*Indonesian Capital Market Directory*" yang diterbitkan oleh Bursa Efek Jakarta. Sedangkan daftar perusahaan-perusahaan yang mendapatkan sertifikat ISO 9000 diperoleh dari daftar yang dikeluarkan oleh Riset Bisnis Indonesia (RBI) Research, sebuah lembaga riset berbagai bidang bisnis di Indonesia.

Terbitan terakhir Buku "*Indonesian Capital Market Directory*" adalah tahun 2001 dan laporan keuangan paling akhir yang dimuat adalah laporan keuangan tahun 2000, sehingga perusahaan-perusahaan yang masuk sampel penelitian adalah perusahaan-perusahaan yang mendapat sertifikat ISO 9000 sampai tahun 1997, hal ini dimaksudkan agar didapat laporan keuangan 4 tahun berturut-turut. Daftar perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdapat di buku "*Indonesian Capital Market Directory*" adalah 146 perusahaan. Sedangkan daftar perusahaan yang memperoleh sertifikat ISO 9000 pada RBI Research adalah untuk kurun waktu tahun 1992 sampai 1998. Setelah dilakukan pencocokkan didapat 41 perusahaan dengan kurun waktu perolehan sertifikat antara tahun 1994 sampai tahun 1997. Setelah proses

uji normalitas data, ternyata untuk mendapatkan data yang berdistribusi normal untuk semua variabel hanya dapat dipakai 34 perusahaan.

Tabel 4.1 adalah daftar perusahaan-perusahaan sampel analisis dalam penelitian ini dan ditampilkan juga tahun perolehan sertifikasi serta jenis sertifikasi ISO. Dari tabel tersebut terlihat bahwa sampel analisis memiliki dua jenis sertifikasi ISO seri 9000 yaitu seri ISO 9001 dan seri ISO 9002. Kedua jenis sertifikasi tersebut tidak memiliki beda yang cukup signifikan (RBI *Research*, 1998).

4.2 Pilihan Periode Waktu Analisis

Data laporan keuangan yang dimasukkan dalam analisis adalah data keuangan untuk periode satu tahun sebelum, satu, dua dan tiga tahun sesudah sertifikasi ISO 9000. Tahun perolehan sertifikasi pada perusahaan-perusahaan sampel adalah tahun 1994 sampai tahun 1997, maka laporan yang dibutuhkan adalah laporan keuangan mulai tahun 1993 sampai tahun 2000. Periode satu tahun sesudah TQM dimasukkan dalam analisis dengan pertimbangan bahwa pada kurun waktu tersebut diharapkan dampak pengaplikasian TQM telah berada pada tahap pengimplementasian. Sedang untuk periode dua dan tiga tahun sesudah TQM dimasukkan dalam analisis dengan alasan bahwa pada umumnya pengaruh perilaku terhadap suatu kebijakan tertentu pada penelitian keuangan, dalam hal ini adalah pengaplikasian TQM, akan berdampak efektif dalam kurun waktu dua sampai tiga tahun.

Tabel 4.1
Daftar Perusahaan, Jenis dan Tahun Perolehan Sertifikat ISO

No	Nama Perusahaan	Seri ISO	Tahun Sertifikasi
1	PT. Aqua Golden Mississippi Tbk	1992	1995
2	PT. Asahimas Flat Glass Co. Ltd Tbk	1992	1997
3	PT. Astra Graphia Tbk	1992	1997
4	PT. Astra International (PT AI)	1991	1995
5	PT. Barito Pasific Timber Tbk.	1992	1995
6	PT. Branta Mulia Tbk	1992	1994
7	PT. Citra Tubindo Tbk.	1992	1996
8	PT. Daya Sakti Unggul Corporation Tbk.	1992	1996
9	PT. Dynaplast Tbk	1992	1995
10	PT. Fajar Surya Wasesa Tbk	1992	1996
11	PT. Gadjah Tunggal	1991	1995
12	PT. GT Kabel Indonesia	1992	1994
13	PT. Iki Indah Kabel Indonesia Tbk	1992	1995
14	PT. Indah Kiat Pulp & Paper Corp.	1992	1995
15	PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk	1992	1995
16	PT. IndoRama Synthetics	1992	1994
17	PT. Indospring Tbk	1992	1995
18	PT. Inti Indorayon Utama Tbk.	1992	1996
19	PT. Jembo Cable Company Tbk	1992	1995
20	PT. Kabelindo Murni Tbk	1992	1995
21	PT. Keramika Indonesia Assosiasi	1992	1995
22	PT. Pania Filament Tbk.	1992	1996
23	PT. Pania Indosyntec	1992	1996
24	PT. Pelangi Indah Canindo Tbk	1992	1997
25	PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.	1992	1996
26	PT. Suba Indah Tbk	1992	1995
27	PT. Supreme Cable Manufacturing	1992	1994
28	PT. Tembaga Mulia Semanan Tbk	1992	1995
29	PT. Texmaco Perkasa Engineering	1991	1996
30	PT. Tri Polyta Indonesia Tbk	1992	1996
31	PT. Trias Sentosa Tbk	1992	1995
32	PT. Unggul Indah Cahaya Tbk	1992	1997
33	PT. United Tractors Tbk	1991	1995
34	PT. Voksel Electic Tbk	1992	1995

Sumber: dari RBI Research, 1998

Studi oleh U.S *General Accounting Office* (1991) dari 22 perusahaan mengindikasikan bahwa rata-rata perlu waktu 2.5 tahun untuk merealisasikan keuntungan awal dari program TQM (Hendricks & Singhal, 1997).

Periode pengamatan kinerja keuangan antara tahun 1993 sampai tahun 2000 berkenaan dengan kondisi ekonomi di Indonesia mengalami fluktuasi yang disebabkan oleh resesi dan pergolakan politik. Dengan pertimbangan ini pengujian akan juga dilakukan pada perusahaan-perusahaan sampel berdasarkan kelompok tahun perolehan sertifikasi, hal ini diharapkan dapat mengelompokkan perusahaan yang mengaplikasikan TQM pada kondisi ekonomi dan kondisi lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan demikian pengelompokan tersebut diharapkan dapat mewakili kondisi yang homogen. Tabel 4.2 menampilkan jumlah dan prosentase kelompok perusahaan yang mendapatkan sertifikat ISO 9000 pada tahun yang sama.

Tabel 4.2
Daftar Perusahaan Penerima Sertifikat ISO 9000 Berdasarkan Tahun Perolehan

No.	Tahun Perolehan	Jumlah	Prosentase
1	1994	4	11.76 %
2	1995	17	50 %
3	1996	9	26.48 %
4	1997	4	11.76 %
	Jumlah	34	100 %

Sumber : data yang diolah

Selain dilakukan pengelompokan berdasarkan tahun perolehan sertifikasi sebagai konfirmasi juga dilakukan pengelompokan berdasarkan jenis industri. Klasifikasi profil industri biasanya dibedakan berdasarkan produk yang dihasilkan

atau proses produksinya, daftar dari 41 perusahaan berdasarkan jenis sektor industri menurut “ Buku Petunjuk Pasar Modal tahun 1998” dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini.

Tabel 4.3
Persentase Untuk Masing-Masing Sektor Industri

No.	Jenis Industri	Jumlah	Presentase
	Sektor 1 : Industrr Dasar		
1	Lumber and Wood Products	2	5.88 %
2	Paper and Allied Products	3	8.82 %
3	Chemical and Allied Products	2	5.88 %
4	Adhesive	0	0
5	Plastics and Glass	3	8.82 %
6	Cement	2	5.88 %
7	Metal and Allied	3	8.82 %
8	Fabricated Metal	0	0
9	Stone, Clay, Glass and Concrete	1	2.94 %
	Jumlah	16	47,04 %
	Sektor II : Aneka Industri		
10	Textile Mile	2	5.88 %
11	Apparel and Other Textile	1	2.94 %
12	Machinery	1	2.94 %
13	Cable	6	17.67 %
14	Electric and Electronic Equipment	1	2.94 %
15	Automotive and Allied	4	11.77 %
	Jumlah	15	44,14 %
	Sektor III : Consumer Goods		
16	Food and Beveragess	3	8.82 %
17	Tobacco Manufactures	0	0
18	Pharmaceuticals	0	0
19	Cosmetic and Household	0	0
	Jumlah	3	8.82 %
	Jumlah Keseluruhan	34	100 %

Sumber : data yang diolah

4.3 Deskripsi Hasil Penelitian

4.3.1 Untuk Kelompok Data Berdasarkan Tahun Awal Pengaplikasian TQM

Untuk mendapatkan gambaran kondisi yang homogen pada periode tertentu, maka perlu pengelompokan perusahaan-perusahaan berdasarkan tahun awal pengaplikasian TQM (sertifikasi), Tabel 4.4 adalah hasil deskripsi data yang dikelompokkan menurut tahun awal pengaplikasian TQM, pada kolom sebelum TQM adalah dimaksudkan satu tahun sebelum TQM dan untuk selanjutnya dinotasikan tahun -1, sedangkan satu, dua, dan tiga tahun sesudah TQM dinotasikan tahun +1, +2, dan +3. Kolom persentase (%) dihitung dari mean tahun +1, +2 dan +3 dikurangi mean tahun -1 dibagi mean tahun -1. Pada kelompok perusahaan yang awal pengaplikasian TQM tahun 1994, SG mengalami kenaikan sebesar 38.71 % pada tahun +1 dan mengalami penurunan cukup tajam pada tahun +2 yaitu -137.1 %, pada tahun +3 juga mengalami penurunan sebesar -37.1 %. Untuk C/S mengalami kenaikan terus menerus yaitu 1.09 %, 6.30 % dan 11.86 % pada tahun +1, +2 dan +3, kenaikan pada C/S menunjukkan penurunan kinerja pada efisiensi biaya tersebut. Sedangkan OI/A tidak berubah pada tahun +1, dan mengalami penurunan yaitu -41.18 %, dan -64.71 % pada tahun +2 dan +3.

Pada kelompok perusahaan yang awal pengaplikasian TQM tahun 1995, SG mengalami penurunan pada tahun +1 dan +2, yaitu -78.65 % dan -61.46 %, sedangkan pada tahun +3 mengalami kenaikan 4.69 %. Untuk C/S mengalami fluktuasi yaitu -0.46 %, 0.80 % dan -1.60 % pada tahun +1, +2 dan +3. Sedangkan

OI/A mengalami penurunan yaitu -1.41 %, -29.58 %, dan -14.08 % pada tahun +1, +2 dan +3.

Tabel 4.4
Rata-Rata Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah TQM Untuk
Pengelompokan Data Berdasarkan Tahun Awal Pengaplikasian TQM

Kinerja Keuangan	Nilai Rata-Rata						
	Sebelum TQM	Sesudah TQM					
		Satu Tahun		Dua Tahun		Tiga Tahun	
		Mean	%	Mean	%	Mean	%
Tahun 1994 :							
SG	0.186	0.258	38.71%	-0.069	-137.10%	0.117	-37.10%
C/S	0.826	0.835	1.09%	0.878	6.30%	0.924	11.86%
OI/A	0.085	0.085	0.00%	0.050	-41.18%	0.030	-64.71%
Tahun 1995 :							
SG	0.384	0.082	-78.65%	0.148	-61.46%	0.402	4.69%
C/S	0.873	0.869	-0.46%	0.880	0.80%	0.859	-1.60%
OI/A	0.071	0.070	-1.41%	0.050	-29.58%	0.061	-14.08%
Tahun 1996 :							
SG	0.362	0.225	-37.85%	0.826	128.18%	-0.115	-131.77%
C/S	0.845	0.849	0.47%	0.851	0.71%	0.930	10.06%
OI/A	0.060	0.050	-16.67%	0.059	-1.67%	0.039	-35.00%
Tahun 1997 :							
SG	0.157	0.235	49.68%	0.144	-8.28%	0.032	-79.62%
C/S	0.842	0.811	-3.68%	0.879	4.39%	0.849	0.83%
OI/A	0.071	0.099	39.44%	0.072	1.41%	0.098	38.03%

Sumber : data yang diolah

Pada kelompok perusahaan yang awal pengaplikasian TQM tahun 1996, SG mengalami fluktuasi yaitu penurunan -37.85 %, kenaikan cukup tajam sebesar 128.18 % dan mengalami penurunan sebesar -131.77 %, masing-masing pada tahun +1,+2 dan +3. Untuk C/S mengalami kenaikan terus menerus yaitu 0.47 %, 0.71 % dan

10.06 % pada tahun +1, +2 dan +3. Sedangkan OI/A mengalami penurunan yaitu -16.67 %, -1.67 %, dan -35.00 % pada tahun +1, +2 dan +3.

Pada kelompok perusahaan yang awal pengaplikasian TQM tahun 1997, SG mengalami fluktuasi yaitu 49.68 %, -8.28 % dan -79.62 %, pada tahun +1, +2 dan +3. Untuk C/S juga mengalami fluktuasi yaitu -3.68 %, 4.39 % dan 0.83 % pada tahun +1, +2 dan +3. Sedangkan OI/A mengalami kenaikan terus menerus yaitu 39.44 %, 1.41 %, dan 38.03 % pada tahun +1, +2 dan +3.

Pada pengelompokan data berdasarkan pada awal pengaplikasian TQM nampak mempresentasikan kondisi ekonomi dan politik pada saat itu, yang ternyata cukup berpengaruh pada kinerja perusahaan. Terlihat bahwa pengaruh krisis ekonomi dimulai tahun 1996 dan puncaknya pada tahun 1997, kemudian membaik pada tahun 1998 dan menurun lagi pada tahun 1999 dan 2000.

4.3.2 Untuk Data Kelompok Berdasarkan Jenis Industri

Hasil uji diskripsi data yang dikelompokkan berdasarkan jenis industri adalah seperti pada tabel 4.5. Pada kelompok industri dasar terlihat bahwa untuk SG mengalami fluktuasi yaitu -45.15, 55.60 %, dan -10.07 % dan -79.62 %, pada tahun +1, +2 dan +3. Untuk C/S juga mengalami fluktuasi yaitu 0.72 %, 1.07 % dan -0.12 % pada tahun +1, +2 dan +3. Sedangkan OI/A mengalami penurunan yaitu -18.46 %, -15.38 %, dan kenaikan 12.31 %, masing-masing pada tahun +1, +2 dan +3.

Pada kelompok aneka industri terlihat bahwa untuk SG mengalami penurunan yaitu -45.99 %, -51.07 %, dan -78.61, pada tahun +1, +2 dan +3. Untuk C/S

mengalami kenaikan yaitu 0.58 %, 0.889 % dan 0.919 % pada tahun +1, +2 dan +3. Sedangkan OI/A mengalami fluktuasi yaitu 15.38 %, -34.62 %, dan -53.85 %, masing-masing pada tahun +1, +2 dan +3.

Tabel 4.5
Rata-Rata Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah TQM Untuk
Pengelompokan Data Berdasarkan Jenis Industri

Kinerja Keuangan	Nilai Rata-Rata						
	Sebelum TQM	Sesudah TQM					
		Satu Tahun		Dua Tahun		Tiga Tahun	
		Mean	%	Mean	%	Mean	%
Industri Dasar							
SG	0.268	0.147	-45.15%	0.417	55.60%	0.241	-10.07%
C/S	0.839	0.845	0.72%	0.848	1.07%	0.838	-0.12%
OI/A	0.065	0.053	-18.46%	0.055	-15.38%	0.073	12.31%
Aneka Industri							
SG	0.374	0.202	-45.99%	0.183	-51.07%	0.080	-78.61%
C/S	0.857	0.862	0.58%	0.889	3.73%	0.919	7.23%
OI/A	0.078	0.090	15.38%	0.051	-34.62%	0.036	-53.85%
Consumer Goods							
SG	0.420	0.006	-98.57%	0.006	-98.57%	0.378	-10.00%
C/S	0.894	0.939	5.01%	0.909	1.66%	0.971	8.59%
OI/A	0.053	0.063	18.87%	0.072	35.85%	0.037	-30.19%

Sumber : data yang diolah

Pada kelompok industri consumer goods terlihat bahwa untuk SG mengalami penurunan yaitu -98.57 %, -98.57 %, dan -10.00 %, pada tahun +1, +2 dan +3. Untuk C/S mengalami kenaikan yaitu 5.01 %, 1.66 % dan 8.59 % pada tahun +1, +2 dan +3. Sedangkan OI/A mengalami kenaikan yaitu 18.87 %, 35.85 %, dan penurunan -30.19 %, masing-masing pada tahun +1, +2 dan +3.

Dari uraian hasil uji deskripsi di atas ternyata baik untuk pengelompokan data berdasarkan tahun awal pengaplikasian TQM maupun untuk pengelompokan data berdasarkan jenis industri, juga mengalami fluktuasi, hal ini diduga bahwa bukti empiris ini tidak hanya mencerminkan efek yang ditimbulkan oleh pengimplementasian TQM saja, namun juga disebabkan oleh kondisi ekonomi yang kurang baik pada kurun waktu pengamatan tersebut.

4.3.3 Untuk Data Keseluruhan →

Rata-rata kinerja keuangan sebelum dan sesudah TQM untuk data keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini. Dari tabel ini dapat dilihat bahwa SG mengalami penurunan yaitu -51.52 %, -8.23 %, dan -41.77 %, pada tahun +1, +2 dan +3. Untuk C/S mengalami fluktuasi yaitu -0.35 %, 1.87 % dan 3.50 % pada tahun +1, +2 dan +3. Sedangkan OI/A tetap pada tahun +1 dan mengalami penurunan -21.43 %, dan -20.00 %, pada tahun +2 dan +3.

Tabel 4.6
Rata-Rata Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah TQM Untuk Data Keseluruhan

Kinerja Keuangan	Satu Tahun Sebelum TQM	Nilai Rata-Rata Sesudah TQM					
		Sesudah TQM					
		Satu Tahun		Dua Tahun		Tiga Tahun	
		Mean	%	Mean	%	Mean	%
SG	0.328	0.159	-51.52%	0.301	-8.23%	0.191	-41.77%
C/S	0.856	0.853	-0.35%	0.872	1.87%	0.886	3.50%
OI/A	0.07	0.07	0.00%	0.055	-21.43%	0.056	-20.00%

Sumber : data yang diolah

Adanya perbaikan kinerja untuk C/S pada tahun +1 adalah mungkin disebabkan beberapa perusahaan yang telah mengaplikasikan TQM atau melakukan perbaikan sistem kualitas sebelum sertifikasi. Sedangkan hasil yang berfluktuasi menunjukkan adanya pengaruh faktor lain yaitu kondisi ekonomi yang tidak baik pada periode pengamatan. Kinerja keuangan perusahaan manufaktur yang dapat dianalisis adalah perusahaan manufaktur yang memperoleh sertifikasi antara tahun 1994 sampai tahun 1997. Dalam sejarah perekonomian dan politik di Indonesia, pada kurun waktu tersebut banyak peristiwa politik yang berpengaruh langsung pada kondisi perekonomian, terutama setelah krisis ekonomi sejak bulan juli 1997 (Hariantono, 1998).

4.4 Pengujian Data

4.4.1 Pengujian Normalitas Data

Hasil Uji Normalitas Data untuk data keseluruhan, data pengelompokan berdasarkan tahun awal pengaplikasian TQM dan data pengelompokan berdasarkan jenis industri, dapat dilihat pada lampiran B.

4.4.2 Uji Hipotesis

4.4.2.1 Untuk Kelompok Data Berdasarkan Tahun Awal Pengaplikasian TQM

Uji beda rata-rata dilakukan pada data keseluruhan, data yang dikelompokkan berdasarkan pada tahun awal TQM, dan data yang dikelompokkan berdasarkan jenis industri, hasil uji beda pada data yang dikelompokkan berdasarkan tahun awal TQM

dapat dilihat pada tabel 4.7. Mean pada tabel ini adalah nilai rata-rata selisih antara variabel yang bersangkutan pada satu tahun sebelum dengan satu, dua dan tiga tahun sesudah TQM. Pada kelompok awal TQM tahun 1994, tidak ada satupun dari ketiga kinerja keuangan yang berbeda secara signifikan pada tahun +1, +2, dan +3. Hal ini berarti Hipotesis 1, 2, dan 3 ditolak. Untuk kelompok awal TQM tahun 1995, terdapat penurunan kinerja secara signifikan untuk Pertumbuhan Penjualan (SG) pada tahun +1 atau tahun 1996 dan pada tahun +2 atau tahun 1997. Untuk Profitabilitas (OI/A) tidak ada perbedaan secara signifikan pada tahun +1, +2, dan +3. Berarti hanya Hipotesis 1 diterima pada pengamatan tahun +1 dan +2.

Tabel 4.7
Hasil Uji Beda dan Mean Sebelum dan Sesudah TQM Selama Tiga Tahun
Untuk Kelompok Data Berdasarkan Tahun Awal Pengaplikasian TQM

Kinerja Keuangan	Satu Tahun		Dua Tahun		Tiga Tahun	
	Mean	Sig	Mean	Sig	Mean	Sig
Tahun 1994						
SG	-0.078	0.722	0.013	0.910	0.125	0.551
C/S	0.031	0.721	-0.037	0.370	-0.070	0.912
OI/A	-0.029	0.550	-0.002	0.939	-0.028	0.524
Tahun 1995						
SG	0.302	0.002 *)	0.236	0.015 *)	-0.018	0.891
C/S	0.003	0.849	-0.007	0.709	0.013	0.663
OI/A	-0.001	0.871	0.021	0.079	0.010	0.642
Tahun 1996						
SG	0.137	0.455	-0.464	0.096	0.478	0.056
C/S	-0.004	0.918	-0.006	0.882	-0.086	0.028 *)
OI/A	0.010	0.425	0.002	0.848	0.021	0.199
Tahun 1997						
SG	-0.072	0.191	0.256	0.004 *)	0.068	0.455
C/S	-0.009	0.369	-0.052	0.029 *)	-0.099	0.175
OI/A	-0.000	0.992	0.035	0.042 *)	0.055	0.033 *)

*) Sig $p < 0.05$

Sumber : data yang diolah

. Untuk kelompok awal TQM tahun 1996, hanya ada perbedaan secara signifikan untuk Efisiensi Biaya (C/S) pada pengamatan tahun +3. Hal ini berarti hanya Hipotesis 2 diterima pada pengamatan tahun +3. Sedangkan untuk kelompok awal TQM tahun 1997, terdapat perbedaan secara signifikan untuk Pertumbuhan Penjualan (SG) pada pengamatan tahun +2, untuk kinerja Efisiensi Biaya (C/S) juga terdapat perbedaan secara signifikan pada pengamatan tahun +2. Sedangkan untuk Profitabilitas (OI/A) terdapat perbedaan secara signifikan pada pengamatan tahun +2 dan +3. Hal ini berarti Hipotesis 1 dan Hipotesis 2 diterima pada pengamatan tahun +2, Hipotesis 3 diterima pada pengamatan tahun +2 dan +3. Hasil uji hipotesis diatas dapat dirangkumkan dalam tabel 4.8 dibawah ini.

Tabel 4.8
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Sebelum dan Sesudah TQM
Untuk Kelompok Data Berdasarkan Tahun Awal Pengaplikasian TQM

Tahun Awal TQM	Hipotesis (Terbukti)	Keterangan
1994	-	-
1995	H1	Signifikan pada satu dan dua tahun sesudah TQM
1996	H2	Signifikan pada tiga tahun sesudah TQM
1997	H1	Signifikan pada dua tahun sesudah TQM
	H2	Signifikan pada dua tahun sesudah TQM
	H3	Signifikan pada dua dan tiga tahun sesudah TQM

Sumber : data yang diolah

Hasil-hasil diatas menunjukkan tidak satupun yang memberikan adanya beda secara signifikan yang memperbaiki kinerja keuangan, hal ini berarti bukti empiris tersebut menunjukkan bahwa pengaplikasian TQM ternyata tidak cukup

menyebabkan perbaikan atau berbeda kearah yang lebih baik pada kinerja keuangan perusahaan.

4.4.2.2 Untuk Data Kelompok Berdasarkan Jenis Industri

Hasil uji beda pada pengelompokan perusahaan-perusahaan berdasarkan jenis industri dapat dilihat pada tabel 4.9. Untuk jenis Industri Dasar ternyata tidak ada perbedaan secara signifikan untuk ketiga kinerja keuangan pada tahun +1, +2 dan +3. Pada jenis Aneka Industri ada penurunan kinerja secara signifikan pada tahun +3 untuk OI/A. Dan pada jenis industri Consumer Goods, terdapat penurunan kinerja SG secara signifikan pada tahun +1.

Tabel 4.9
Hasil Uji Beda dan Mean Sebelum dan Sesudah TQM Selama Tiga Tahun
Untuk Kelompok Data Berdasarkan Jenis Industri

Kinerja Keuangan	Satu Tahun		Dua Tahun		Tiga Tahun	
	Mean	Sig	Mean	Sig	Mean	Sig
Industri Dasar						
SG	0.121	0.268	-0.149	0.255	0.027	0.785
C/S	-0.006	0.844	-0.009	0.724	0.001	0.970
OI/A	0.012	0.252	0.009	0.392	-0.008	0.656
Aneka Industri						
SG	0.172	0.118	0.191	0.159	0.294	0.096
C/S	-0.006	0.726	-0.033	0.107	-0.062	0.068
OI/A	-0.011	0.255	0.027	0.004 *)	0.042	0.012 *)
Consumer Goods						
SG	0.414	0.075	0.414	0.346	0.043	0.906
C/S	0.003	0.902	0.034	0.217	-0.029	0.690
OI/A	-0.009	0.743	-0.018	0.482	0.016	0.819

*) Sig $p < 0.05$

Sumber : data yang diolah

Hasil diatas menunjukkan bahwa untuk jenis Industri Dasar, Hipotesis 1, 2 dan 3 ditolak pada pengamatan tahun +1, +2 dan +3. Untuk jenis Aneka Industri Hipotesis 1 dan 2 ditolak pada pengamatan tahun +1, +2 dan +3, sedang Hipotesis 3 ditolak pada pengamatan tahun +1 dan +2, tetapi diterima pada pengamatan tahun +3. Dan untuk jenis industri Consumer Goods, Hipotesis 2 dan 3 ditolak pada pengamatan tahun +1, +2 dan +3, sedang Hipotesis 1 ditolak pada pengamatan tahun +2 dan +3, tetapi diterima pada pengamatan tahun +1. Hasil uji Hipotesis diatas dapat dirangkumkan dalam tabel 4.10 dibawah ini.

Tabel 4.10
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Sebelum dan Sesudah TQM
Untuk Kelompok Data Berdasarkan Jenis Industri

Tahun Awal TQM	Hipotesis Diterima	Keterangan
Industri Dasar	-	-
Aneka Industri	H2	Signifikan pada dua tahun sesudah TQM
	H2	Signifikan pada tiga tahun sesudah TQM
Consumer Goods	-	-

Sumber : data yang diolah

4.4.2.3 Untuk Data Keseluruhan

Hasil uji beda kinerja keuangan sebelum dan sesudah pengaplikasian TQM yang diproxykan dengan sertifikasi ISO 9000 untuk data keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.11. Hasil tersebut memberikan bukti empiris bahwa terdapat penurunan

Hasil diatas menunjukkan bahwa untuk jenis Industri Dasar, Hipotesis 1, 2 dan 3 ditolak pada pengamatan tahun +1, +2 dan +3. Untuk jenis Aneka Industri Hipotesis 1 dan 2 ditolak pada pengamatan tahun +1, +2 dan +3, sedang Hipotesis 3 ditolak pada pengamatan tahun +1 dan +2, tetapi diterima pada pengamatan tahun +3. Dan untuk jenis industri Consumer Goods, Hipotesis 2 dan 3 ditolak pada pengamatan tahun +1, +2 dan +3, sedang Hipotesis 1 ditolak pada pengamatan tahun +2 dan +3, tetapi diterima pada pengamatan tahun +1. Hasil uji Hipotesis diatas dapat dirangkumkan dalam tabel 4.10 dibawah ini.

Tabel 4.10
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Sebelum dan Sesudah TQM
Untuk Kelompok Data Berdasarkan Jenis Industri

Tahun Awal TQM	Hipotesis Terbukti	Keterangan
Industri Dasar	-	-
Aneka Industri	H2	Signifikan pada dua tahun sesudah TQM
	H2	Signifikan pada tiga tahun sesudah TQM
Consumer Goods	-	-

Sumber : data yang diolah

4.4.2.3 Untuk Data Keseluruhan

Hasil uji beda kinerja keuangan sebelum dan sesudah pengaplikasian TQM yang diproxykan dengan sertifikasi ISO 9000 untuk data keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.11. Hasil tersebut memberikan bukti empiris bahwa terdapat penurunan

kinerja secara signifikan untuk kinerja SG pada tahun +1, dan tidak ada beda secara signifikan pada pengamatan tahun +2, dan +3. Untuk C/S tidak ada beda secara signifikan pada tahun +1, +2, dan +3. Terdapat penurunan kinerja secara signifikan untuk Profitabilitas (OI/A) pada pengamatan tahun +2 dan tidak ada beda secara signifikan pada tahun +1 dan +3.

Tabel 4.11
Hasil Uji Beda dan Mean Sebelum dan Sesudah TQM Selama Tiga Tahun
Untuk Data Keseluruhan

Kinerja Keuangan	Satu Tahun		Dua Tahun		Tiga Tahun	
	Mean	Sig	Mean	Sig	Mean	Sig
SG	0.1695	0.018 *)	0.0271	0.772	0.1376	0.147
C/S	0.0029	0.842	-0.0157	0.295	-0.0295	0.154
OI/A	-0.0002	0.974	0.0148	0.032 *)	0.0139	0.281

*) Sig $p < 0.05$

Sumber : data yang diolah

Berdasarkan hasil pengujian tersebut Hipotesis 1 diterima pada pengamatan tahun +1, dan ditolak pada pengamatan tahun +2, dan +3. Hipotesis 2 ditolak pada pengamatan tahun +1, +2, dan +3. Sedangkan Hipotesis 3 ditolak pada pengamatan tahun +1, dan +3, tetapi diterima pada pengamatan tahun +2.

Bila diperhatikan dari hasil-hasil pengujian yang menunjukkan adanya beda yang signifikan baik untuk data keseluruhan, data pengelompokan tahun awal TQM dan pengelompokan jenis industri, semuanya memberikan bukti adanya beda penurunan kinerja secara signifikan, hal ini dapat disimpulkan bahwa bukti empiris dari keseluruhan pengujian tersebut menunjukkan bahwa pengaplikasian TQM ternyata tidak cukup menyebabkan perbaikan atau berbeda kearah yang lebih baik

pada kinerja keuangan perusahaan. Namun hasil empiris tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yaitu :

- Adanya penurunan kinerja secara signifikan pada satu tahun sesudah TQM, menunjukkan bahwa pada awal-awal pengaplikasian TQM perusahaan menginvestasikan modal cukup besar dalam pelatihan sebagai bagian dari program TQM.
- Adanya penurunan kinerja secara signifikan pada dua tahun sesudah TQM dan pada satu, dua, dan tiga tahun sesudah TQM tidak terdapat perbedaan secara signifikan, hal ini menunjukkan bahwa periode waktu pengamatan selama tiga tahun ternyata tidak mencukupi. Temuan lain seperti yang diungkapkan oleh King (1992), Hockman (1992) dan Easton and Jarrell (1994) dan disampaikan oleh Hendricks & Singhal (1997) bahwa butuh waktu lima tahun untuk mengimplementasikan TQM.
- Filosofi perbaikan yang kontinyu merupakan elemen kunci program TQM, dorongan filosofi ini adalah dalam perbaikan kecil dan naik pada basis reguler, dengan tujuan bahwa perbaikan kecil menambah perbaikan dalam periode waktu yang lebih panjang. Apabila perubahan ini diukur pada basis tahunan bisa pula kecil dan secara statistik tidak signifikan, dengan begitu bisa signifikan dalam interval yang lebih lama.

Tetapi bila diamati lebih dalam lagi, ternyata hanya sedikit yang memberikan bukti adanya beda secara signifikan, seperti untuk SG dari 24 pengujian ternyata hanya 4 pengujian atau 16.67 %, dan untuk C/S dari 24 pengujian hanya ada 3

pengujian atau 12.5 %, serta pada OI/A dari 24 pengujian hanya 5 pengujian atau 20.83 %, serta. Dan bila ditinjau secara keseluruhan ternyata dari 72 pengujian hanya 12 pengujian yang membuktikan secara signifikan terdapat perbedaan atau 16.17 %. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pengujian diatas masih lemah, dan diduga hasil-hasil pengujian tersebut bukan hanya pengaruh dari pengaplikasian TQM saja, tetapi ada faktor lain yang lebih dominan berpengaruh yaitu kondisi ekonomi dan politik yang tidak baik pada kurun waktu pengamatan pada penelitian tersebut.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPILKASI KEBIJAKAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini adalah menguji kinerja perusahaan sebelum dan sesudah mengaplikasikan *Total Quality Management* (TQM) bagi perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ). Kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja keuangan yang terdiri Pertumbuhan Penjualan (*Sales Growth*), Efisiensi Biaya (*Cost per Sales*) dan Profitabilitas (*Operating Income per Assets*). Pengujian dilakukan dengan alat statistik uji-t beda dua rata-rata (*t-test paired two samples for means*).

Hasil pengujian Hipotesis pertama, diterima hanya pada pengamatan satu tahun sesudah pengaplikasian TQM, berarti ada penurunan kinerja untuk Pertumbuhan Penjualan secara signifikan antara satu tahun sebelum dan satu tahun sesudah mengaplikasikan TQM pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta. Pada pengamatan dua dan tiga tahun sesudah pengaplikasian TQM ternyata tidak ada perbedaan.

Hasil pengujian Hipotesis kedua, tidak ada perbedaan kinerja untuk Efisiensi Biaya secara signifikan antara satu tahun sebelum dan satu, dua, tiga tahun sesudah mengaplikasikan TQM.

Hasil pengujian Hipotesis ketiga, diterima hanya pada pengamatan dua tahun sesudah pengaplikasian TQM, berarti ada penurunan kinerja untuk Profitabilitas

secara signifikan antara satu tahun sebelum dan satu tahun sesudah mengaplikasikan TQM pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta. Pada pengamatan satu dan tiga tahun sesudah mengaplikasikan TQM ternyata tidak ada perbedaan.

5.2 Implikasi Kebijakan

Kualitas penting bagi perusahaan yang sedang menghadapi persaingan sangat ketat pada era globalisasi seperti sekarang ini, baik pada persaingan lokal maupun global, hal ini dikarena kualitas adalah merupakan kunci keunggulan daya saing perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa periode waktu tiga tahun setelah pengaplikasian *Total Quality Management* (TQM) belum memperlihatkan perbaikan kinerja secara signifikan pada perusahaan tersebut. Hal ini berarti untuk merealisasikan keuntungan awal dari program *Total Quality Management* (TQM) butuh waktu lebih dari tiga tahun. Hasil ini sangat bermanfaat bagi pengusaha atau praktisi bisnis, agar dapat mengantisipasi dan merencanakan dengan sebaik-baiknya dalam pengaplikasian *Total Quality Management* (TQM) di perusahaannya. Sehingga langkah-langkah investasi dalam rangka perbaikan kualitas benar-benar dilakukan secara bertahap dan sesuai dengan kemampuan dan kondisi perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa bukti empiris dari keseluruhan pengujian menunjukkan bahwa pengaplikasian TQM ternyata tidak cukup menyebabkan perbaikan atau berbeda kearah yang lebih baik pada kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu disadari ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya adalah :

1. Penelitian ini tidak melakukannya peninjauan langsung yaitu dengan mewawancarai direktur atau wakil direktur bidang mutu dari perusahaan-perusahaan yang termasuk sampel penelitian, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui dengan pasti hal-hal sebagai berikut :
 - Apakah perusahaan-perusahaan tersebut benar-benar telah mendapatkan sertifikat ISO 9000 dan sampai saat ini masih berlaku atau tidak mengalami pembatalan.
 - Untuk mengetahui sejauh mana penyebaran pengaplikasian TQM pada perusahaan-perusahaan tersebut.
2. Kurun waktu pengamatan berkenaan dengan kondisi ekonomi dan politik yang tidak baik.
3. Adanya keterbatasan data, sehingga penelitian hanya dapat dilakukan sampai tiga tahun sesudah pengaplikasian TQM.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Agar hasil penelitian benar-benar dapat menjawab pertanyaan riset (research quation), maka bagi yang ingin melakukan pnelitian yang sama untuk masa mendatang disarankan hal-hal sebagai berikut :

- Melakukan peninjauan langsung yaitu dengan mewawancarai direktur atau wakil direktur bidang mutu dari perusahaan-perusahaan yang menjadi sampel penelitian, agar diketahui kepastian keanggotaan ISO 9000 dan tingkat pengaplikasian TQM.
- Agar penelitian dilakukan pada kurun waktu kondisi ekonomi yang normal.
- Memperluas kinerja perusahaan yang diteliti, baik pada kinerja keuangan atau dari kinerja perusahaan yang lain, seperti pangsa pasar, tingkat penggantian pegawai dan lain-lain.
- Untuk mencegah adanya bias akibat pengaruh ekonomi luas, maka perlu adanya perusahaan kontrol, yaitu perusahaan yang tidak mengaplikasikan TQM, dan kinerja perusahaan-perusahaan ini dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang diuji.

Selain itu untuk penelitian mendatang disarankan meneliti TQM dari sudut pandang yang lain, seperti penelitian konstruk-konstruk pelaksanaan TQM, penelitian faktor-faktor yang menghambat atau mendorong keberhasilan pengaplikasian TQM di suatu perusahaan di Indonesia, dan lain-lain.

BAB VI

DAFTAR PUSTAKA

- Ahire Sanjay L, Golhar Damodar Y, Waller Matthew A "Development And Validation Of TQM Implementation Constructs" **Decision Scinces [DSI]** ISSN: 0011-7315 Vol: 27 Iss: 1 Date: Winter 1996 p: 23-56 Illus: Charts; Appendix; Equation; References
- Anonymous, 1995, "ISO and Total Quality" **International Journal of Care Quality Assurance [HCA]** ISSN: 0952-6862 Vol: 8 Iss: 4 Date : 1995 p: 34-35
- Arif Budiarto, 1998, "Total Quality Management : Upaya Peningkatan Kualitas Manajemen Pendidikan Tinggi Menyongsong Liberalisasi di sektor jasa", **Usahawan No. 14, 1998: 41 – 61**
- Bradley Michael , 1994, "Starting Total Quality Management From ISO 9000" **TQM Magazine [TQM]** ISSN: 0954-478X Vol: 6 Iss: 1 Date: 1994 p: 50-54 Illus: Charts; References
- Bursa Efek Jakarta, 1996, **Indonesian Capital Market Directory 1996**, Jakarta, Indonesia
- , 1997, **Indonesian Capital Market Directory 1997**, Jakarta, Indonesia
- , 1998, **Indonesian Capital Market Directory 1998**, Jakarta, Indonesia
- , 1999, **Indonesian Capital Market Directory 1999**, Jakarta, Indonesia
- , 2000, **Indonesian Capital Market Directory 2000**, Jakarta, Indonesia
- , 2001, **Indonesian Capital Market Directory 2001**, Jakarta, Indonesia

- Choi T Y, Behling O C, 1997, "Top Managers and TQM Success: One More Look After all These Years", **Academy of Management Executive**, Vol.11 No. (1): p. 37-47
- Corrigan James P, 1994, "Is ISO 9000 The Path to TQM" **Quality Progress [QPR]** ISSN : 0033-524X Vol: 27 Iss 5 Date: May 1994 p: 33-36 Illus: Charts; References
- Easton G S, Jarrell S L, 1998, "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance : An Empirical Investigation" **Journal of Bussiness [IBU]** ISSN : 0021-9398 Vol: 71 Iss: 2 Date : Apr 1998 p : 253-307
- Fandy T, Anastasia D, 2001, **Total Quality Management**, Andi, Yogyakarta
- Fojt Martin, 1995, " ISO and Total Quality" , **Journal of Service Marketing [JSV]** ISSN: 0887-6045 Vol: 9 Iss: 3 Date: 1995 p: 33-35
- Harianto Faried, S Sudomo, 1998, **Perangkat dan Teknik Analisis Investasi di Pasar Modal Indonesia**, PT. BEJ, Jakarta
- Heller T, "The Superior Stock Market Performance of TQM Portfolio" **Center for Quality Management J**, 3, 1, Winter (1994), 23-32
- Hendricks K B, Singhal V R, 1996, "Quality Awards and The Market Value of The Firm: An Empirical Investigation", **Management Science [MCI]** ISSN: 0025-1909 / Vol: 42 Iss: 3 Date: Mar 1996 p: 415-436 Illus: Charts; Graphs; Equation; Reference
- , 1997, " Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards. " **Management Science** / Vol. 43, no. 9, (Septeber 1997) : 1258-1273
- Husein Umar, 1999, **Riset Strategi Perusahaan**, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Juran J M, 1986, "The Quality Trilogy", **Quality Progress [QPR]** ISSN: 0033-524X Vol: 19 Iss: 8 Date: Aug 1986 p: 19-24 Illus: Charts; Graphs; References
- Motwani Jaideep, 2001, "Measuring Critical of TQM" , **Measuring Business Excellence [MBXC]** ISSN: 1368-3047 Vol: 5 Iss: 2 Date: 2001 p: 27

- Muchammad Syafruddin, 1997, " Total Quality Management di Indonesia" , **Jurnal Bisnis Strategi**, Vol. 1/tahun 1/Juli/1997
- Mulyadi, 1998, **Total Quality Management, Prinsip Manajemen Kontemporer untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global**, Edisi kesatu cetakan pertama, Yogyakarta : Aditya Media
- RBI Research, 1998, "Profile of Indonesian ISO 9000 The Implementation" ,**RBI Research** 1998, Jakarta
- Shin D, Kalinoski J G, El-Enein G A, (1998), "Critical Implementation Issues in Quality Management" , **SAM Advance Management Journal [AMJ]** ISSN: 0749-7075 Vol: 63 Iss: 1 Date: Winter 1998 p: 10-14 Illus: Reference
- Singgih S, 2001, **Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik**, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Supranto J, 1995, "Evolusi Konsep Manajemen Mutu dan Penerapannya Dalam Praktek Bisnis", **Usahawan** No. 10 TH. XXIV Oktober 1995
- Tatikonda L U, Tatikonda R J, (1996), "Top Ten Reasons Your TQM Effort is Failing to Improve Profit" , **Production & Inventory Management Journal [PIM]** ISSN: 0897-8336, Vol: 37 Iss: 3 Date: Third Quarter 1996 p: 5-9 Illus: References
- Usahawan, 1995, "Total Quality Management" , **Usahawan** No. 10 TH XXIV Oktober 1995
- Vincent Gaspersz, 2002, "**Total Quality Management**", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Withers B E, Ebrahimpour M Hikmet N, 1997, "An Exploration of The Impact of TQM and JIT on ISO 9000 Registered Companies" **International Journal of Production Economics [EPE]** ISSN : 0925-5273 Vol: 53 Iss: 2 Date : Nov 20, 1997 p: 209-216 Illus : Charts ;Total Quality; Quality Standards